

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: Удосконалення механізмів адаптації нових співробітників (на
***прикладі ТОВ «Корсар Трейд»*)**

Виконавець:
Здобувачка 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Саваренюк Єлізавета Віталіївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Збрицька Тетяна Петрівна

ОНЕУ – 2025

АНОТАЦІЯ

**Саваренюк Є. В. «Удосконалення механізмів адаптації нових співробітників
(на прикладі ТОВ «Корсар Трейд»)»**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2025 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 79 стор., табл.- 17, рис. – 20, 4 додатки, 43 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є система організації професійної адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд».

У роботі розглядаються сучасні ефективні методи адаптації персоналу логістичної компанії, зокрема ТОВ «Корсар Трейд».

Проведено аналіз сучасного стану персоналу та процесу адаптації персоналу ТОВ «Корсар Трейд».

Розроблено заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Корсар Трейд», а також розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: адаптація персоналу, онбординг, відділ кадрів, менеджер з персоналу, ментор, наставництво, методи адаптації персоналу.

ANNOTATION

**Savarennyuk E. «Improving the mechanisms of adaptation of new employees, on the example
of LLC «Corsair Trade»**

qualifying work for obtaining a master's degree

from specialty 051 «Economics»

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

Odesa National University of Economics

Odesa, 2025

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The work has 79 pages, 17 tables and 20 figures, 4 supplements and 43 lit. sources.

The object of the study is the system of professional staff adaptation at LLC «Korsar Trade».

The work considers examines modern and effective methods of staff adaptation in a logistics company, specifically LLC «Korsar Trade».

An analysis of the current state of personnel and the staff adaptation process at LLC «Korsar Trade» has been conducted.

Measures for improving the personnel adaptation system at LLC «Korsar Trade» have been developed, along with the calculation of the economic and social effectiveness of the proposed actions.

Key words: employee adaptation, onboarding, HR Department, HR manager, mentor, mentoring, employee adaptation method

ЗМІСТ

ВСТУП	4
--------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Визначення та характеристика процесу адаптації персоналу в сучасних умовах	7
1.2 Класифікація видів, форм та методів адаптації працівників	15
1.3 Аналіз національного та міжнародного досвіду щодо організації систем адаптації персоналу	22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

2.1 Організаційної структури та особливостей діяльності ТОВ «Корсар Трейд»	27
2.2 Оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ «Корсар Трейд»	32
2.3 Аналіз кадрового потенціалу та значення адаптаційних процесів у формуванні ефективної системи управління персоналом	36

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві	57
3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві.....	62

ВИСНОВКИ	71
-----------------------	-----------

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
---	-----------

ДОДАТКИ	79
----------------------	-----------

ВСТУП

Актуальність теми дослідження удосконалення механізмів адаптації нових співробітників в логістиці зумовлена тим, що ефективність функціонування таких компаній значною мірою залежить від швидкого та результативного включення нових працівників у виробничі процеси. У сфері логістики, яка характеризується високою динамікою, складністю операцій та потребою в чіткій координації, адаптація нових співробітників набуває особливо важливого значення. Система адаптації забезпечує не лише знайомство працівника з внутрішніми стандартами та корпоративною культурою компанії, а й сприяє підвищенню його залученості та ефективності з перших днів роботи. Системний підхід до процесу адаптації дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити період професійного входження та зміцнити командну взаємодію. Таким чином, якісно побудована система адаптації є вагомим чинником стабільного розвитку та конкурентоспроможності логістичних компаній.

Аналіз досліджень і публікацій. Практика діяльності українських логістичних компаній свідчить про те, що планування, організація та контроль процесу адаптації персоналу позитивно впливають на загальну ефективність роботи працівників, сприяють економії часу та фінансових ресурсів, а також покращують формування злагоджених трудових колективів. Саме працівники створюють конкурентоспроможність організації, що потребує ефективного управлінського підходу.

Тематика адаптації персоналу є предметом глибокого дослідження серед вітчизняних дослідників, а саме: Ю. Базаров, О. Гетьмана, В. Гриньову, В. Герасимчука, А. Гриненка, В. Никифорець, Є. Качана, Л. Керби, А. Колота, О. Крушельницької, Г. Назарової, О. Цапко та інших. Адаптація активно розглядається як у теоретичному, так і в прикладному аспектах представниками різних наукових галузей. У психології та

соціології значний внесок у дослідження процесів адаптації працівників зробили такі науковці, як Крістофер Браун, Ерік Еріксон, Джордж Мід, Роберт Мертон. Аналіз наукової літератури демонструє різноманіття підходів до трактування поняття адаптації персоналу, що підкреслює його складність, багато вимірність та залежність від внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємств.

Предметом дослідження - теоретичні аспекти професійної адаптації персоналу в логістичних компаніях як ключовий чинник ефективного функціонування та сталого розвитку ТОВ «Корсар Трейд».

Об'єкт дослідження - система організації професійної адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд», яка забезпечує ефективне включення нових працівників у виробничо-організаційне середовище товариства.

Мета роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу професійної адаптації персоналу у ТОВ «Корсар Трейд», з урахуванням особливостей кадрового забезпечення та сучасних викликів ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань дослідження:

- ✓ з'ясувати зміст поняття «професійна адаптація персоналу», класифікувати основні форми та методи;
- ✓ проаналізувати актуальні проблеми адаптації персоналу в логістичній сфері та дослідити відповідний вітчизняний і міжнародний досвід;
- ✓ оцінити фінансово-господарську діяльність обраної логістичної компанії;
- ✓ охарактеризувати систему управління персоналом та визначити роль адаптаційних процесів у забезпеченні ефективності праці;
- ✓ запропонувати напрями вдосконалення процесу адаптації нових працівників;

- ✓ здійснити оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження було використано низку *методів*, що забезпечили комплексний підхід до аналізу проблеми адаптації персоналу в логістичних компаніях, зокрема: метод наукового узагальнення - для розкриття сутності адаптаційних процесів та систематизації складових; класифікаційний підхід - для визначення видів та форм адаптації; методи математичної статистики - при аналізі статистичних показників за звітний період; порівняльний метод - для аналізу динаміки ключових показників; графічний метод — при візуалізації змін структури та тенденцій; коефіцієнтний метод - для оцінки результативності кадрової політики; метод індукції - у формуванні загальних висновків на основі емпіричних спостережень.

Результати дипломної роботи полягають у розробці практичних пропозицій щодо оптимізації процесу адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд». Запропоновані заходи спрямовані на цифровізацію та прискорення адаптаційного процесу, що дозволяє зменшити часові та адміністративні витрати компанії. Впровадження адаптаційної програми з використанням сучасної HRM-платформи PeopleForce забезпечує підвищення ефективності включення нових працівників у виробничий процес, покращує комунікацію між відділами та сприяє більш стабільному закріпленню персоналу в компанії.

Апробація результатів дослідження: Саваренюк Є. В., Збрицька Т. П. «Безпека праці як індикатор ефективності: новітні рішення в організації» по матеріалам наукової студентської конференції ОНЕУ «Цифрові інструменти та ІІІ у забезпеченні охорони та безпеки праці». м. Одеса, 23 квітня 2025 р.

Структура роботи: 79 стр., вступ, три розділи, висновки, перелік джерел 43, додатки 4, таблиці 17, рисунки 20.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Визначення та характеристика процесу адаптації персоналу в сучасних умовах

За сучасних умов попит на трудові ресурси постійно зростає та трансформується під впливом економічних, соціальних і професійних змін, технологічного прогресу та глобальної нестабільності. Система працевлаштування та адаптації персоналу активно оновлюється, зокрема через акцент на сучасні особисті компетенції співробітника. Стратегічний підхід до управління, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, дозволяє організаціям ефективно реагувати на динаміку ринку. Успішна адаптація персоналу виступає ключовим елементом у побудові ефективної взаємодії між компанією та її персоналом.

Щороку важливість процесу адаптації персоналу зростає, оскільки практичний досвід переконливо підтверджує його позитивний вплив на операційну діяльність та загальну ефективність роботи, незалежно від специфіки організації - чи то підприємство, чи комерційна компанія.

Поняття «адаптація» (від латинського *adapto* - пристосовую) трактується як процес пристосування до змін у зовнішньому середовищі. У контексті управління персоналом адаптація розглядається як процес цілеспрямованого та поетапного пристосування нових працівників до умов трудової діяльності, соціального середовища підприємства та корпоративної культури, включає як професійне освоєння робочих функцій, так і соціально-психологічне включення в колектив [1].

Таким чином, адаптація є важливим етапом для забезпечення ефективної інтеграції співробітника в організаційну структуру компанії, особливо в умовах динамічного розвитку логістичних компаній. Актуальні

узагальнені підходи до адаптації персоналу представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи до визначення адаптації персоналу

Автор підходу	Підхід до адаптації персоналу
О. Цапко	Особливий акцент на психологічному супроводі нового працівника: враховується не лише професійна підготовка, а й внутрішній комфорт, відчуття підтримки, впевненість у собі. Людиноцентрична адаптація, де головним є не тільки ефективність, а й добробут та розвиток особистості працівника.
Ю. Базаров, Л. Єрьомін	Адаптація як знайомство з діяльністю підприємства, корпоративною культурою і зміною поведінки, орієнтована на глибоке включення працівника в усі аспекти організаційного життя, підкріплений системним підходом, соціально-психологічними аспектами і тісною взаємодією з корпоративним середовищем. Такий підхід особливо ефективний для компаній, які прагнуть довгострокового залучення персоналу і високої організаційної лояльності.
К. Браун	Професійна адаптація як узгодженість характеристик працівника з особливостями організації.
Ф. Герцберг	Адаптація персоналу розглядається як складова процесу працевлаштування, під час якої новий співробітник поступово освоює особливості діяльності організації та визначає власну роль у її структурі.
В. Никифорова	Адаптація полягає у взаємному пристосуванні людини та навколишнього середовища, яке може бути як предметно-речовинним, так і соціальним
В. Крушельницька	Трактується як процес двостороннього пристосування між працівником і організаційним середовищем, який ґрунтується на поетапному засвоєнні нових професійних обов'язків, соціальних взаємодій та внутрішніх організаційних правил.
Ю. Конотопцева	Процес включення працівника до організації та його поступове пристосування до особливостей її функціонування.
А. Єгоршин	Процес адаптації охоплює не лише пристосування працівника до нового робочого місця та колективу, а й налагодження взаємодії всього колективу в умовах змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації.

Джерело: складено за [2; 3; 4; 6]

На основі аналізу наукових підходів та трактувань різних дослідників можна дійти висновку, що адаптація персоналу розглядається як процес інтеграції працівника в систему функціонування підприємства, організації,

установи. Процес охоплює як організаційно-виробничі аспекти, так і професійно-особистісні характеристики працівника. Основною метою є забезпечення досягнення стратегічних цілей організації та мінімізація ризиків, пов'язаних із можливою втратою ефективності праці на етапі входу працівника в нове середовище.

Попри наявність різних підходів до тлумачення поняття «адаптація персоналу» в теорії управління персоналом, спільним для них є визнання необхідності гармонізації інтересів роботодавця й працівника з метою підвищення ефективності адаптаційного процесу та досягнення цілей структурного підрозділу.

Управління трудовою адаптацією нових співробітників передбачає аналіз умов, динаміки й очікуваних результатів адаптації, що дозволяє створити сприятливі передумови для її успішного проходження. Для оптимізації процесу організація має впроваджувати комплекс адаптаційних заходів. Водночас слід враховувати, що особистісні чинники – такі як вік, стать, сімейний статус, особисті плани, цінності й очікування – не підлягають безпосередньому регулюванню з боку роботодавця. Таким чином, управління адаптацією виходить за межі суто організаційного контексту і потребує урахування впливу соціальних інститутів, які формують ціннісні орієнтири молодих фахівців.

Процес адаптації передбачає активне залучення працівника, який має усвідомлювати свій соціальний статус та відповідну рольову поведінку як інструмент реалізації особистісного потенціалу у вирішенні спільних завдань. У межах адаптаційного періоду важливе глибоке ознайомлення з трудовим колективом, новими функціональними обов'язками, засвоєння норм та моделей поведінки, ефективне пристосування до виробничого середовища, а також ідентифікація з корпоративними цінностями та цілями організації.

Ефективність адаптаційного процесу значною мірою визначається специфікою виробничого середовища та індивідуальними характеристиками працівника. У випадках, коли виробниче середовище значно відрізняється від попереднього місця роботи та характеризується вищим рівнем складності, адаптація ускладнюється та може потребувати більш тривалого часу.

Онбординг (від англ. *onboarding*) - структурований процес введення нового працівника в організацію, який охоплює знайомство з корпоративною культурою, колективом, обов'язками та внутрішніми процедурами. Метою онбордингу є забезпечення ефективної адаптації новачка, підвищення його залученості та продуктивності, а також зниження ймовірності плинності кадрів на ранніх етапах роботи [1].

Основні етапи онбордингу наведені на рис. 1.1.

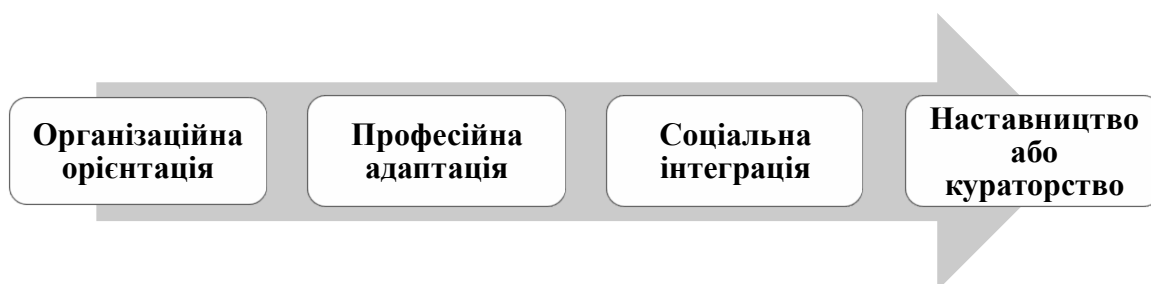


Рис.1.1 Основні етапи онбордингу персоналу

Джерело: складено за [1].

- **Організаційна орієнтація** - ознайомлення з місією, цінностями, структурою та політиками компанії.
- **Професійна адаптація** - навчання специфіці роботи, стандартам, інструментам і робочим процесам.
- **Соціальна інтеграція** - знайомство з колективом, встановлення неформальних комунікацій.
- **Наставництво або кураторство** — підтримка від досвідченого працівника або менеджера під час перших тижнів/місяців роботи.

Онбординг може бути як формальним (із затвердженою програмою, чек-листами, оцінюванням), так і неформальним (без чітко визначених процедур, на розсуд керівника чи HR-менеджера). Ефективний онбординг сприяє швидшому досягненню працівником очікуваних результатів і покращує його досвід взаємодії з компанією з перших днів.

Адаптаційний процес є ключовим елементом системи кадрового забезпечення, оскільки сприяє ефективному включенню новоприйнятих працівників у трудовий колектив та зменшує ймовірність їхньої дострокової вибуття з організації. Значущість адаптації у контексті кадрової політики полягає в її здатності забезпечити безперервність професійної діяльності, стабільність кадрового складу та підвищення загальної ефективності функціонування персоналу. Основні аспекти ролі процесу адаптації в системі кадрового забезпечення наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні аспекти ролі процесу адаптації в системі кадрового
забезпечення

Ключовий аспект	Функціональне призначення
Навчання та професійний розвиток	Адаптаційні заходи сприяють ознайомленню нових працівників із внутрішніми процедурами, виробничими процесами, організаційними цінностями, а також із пріоритетними проектами та завданнями підприємства.
Зменшення ймовірності помилок	Недостатня адаптація збільшує ризик виникнення помилок у роботі новачків та знижує продуктивність, що негативно впливає на динаміку виконання завдань і може спричинити фінансові втрати.
Розкриття потенціалу працівника	Ефективне впровадження в організаційне середовище дозволяє працівникові усвідомити власні перспективи розвитку, що підвищує рівень залученості, мотивації та результативності.
Утримання персоналу	Організований онбординг сприяє налагодженню міжособистісних зв'язків, формуванню довіри, ефективній комунікації та командній взаємодії, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів.
Соціальна інтеграція	Адаптаційний процес формує в працівника просторово-часову орієнтацію в межах організації, ознайомлює з її структурою, історією, місією, стратегією та цінностями, що підвищує рівень мотивації та лояльності.

Джерело: складено за [5]

Адаптація персоналу є одним із ключових елементів системи кадрового забезпечення, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації, сприяючи збереженню кваліфікованих працівників та розвитку професійного потенціалу нових співробітників, що відіграє важливу роль у досягненні ряду організаційних завдань наведених на рис. 1.2.

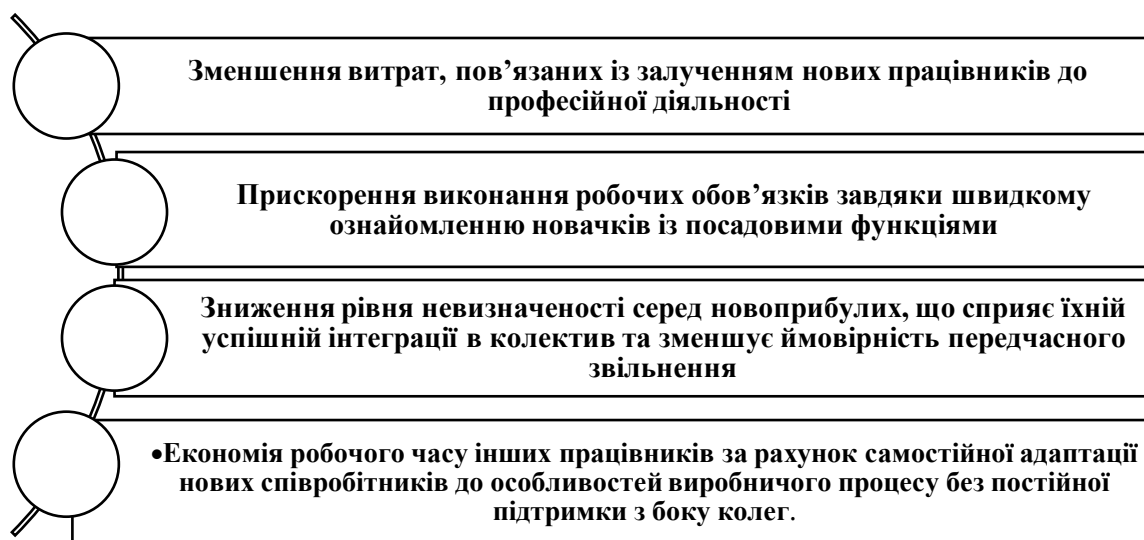


Рис. 1.2 Організаційні завдання адаптації персоналу

Джерело: складено за [6]

Онбординг охоплює кілька важливих напрямків, серед яких - організаційна адаптація. Процес передбачає ознайомлення нового працівника з нормами, правилами і традиціями компанії, включно з «неписаними» стандартами поведінки. Співробітник дізнається про історію підприємства, його структуру, корпоративну культуру, а також правила внутрішнього розпорядку. Основною метою адаптації є формування у працівника розуміння цінностей, установок та принципів організації без шкоди для власних переконань. До обов'язкових елементів належить ознайомлення з системою оплати праці, порядком застосування заохочень і штрафних санкцій, соціальними гарантіями та перспективами професійного зростання. Окрема увага приділяється вимогам до зовнішнього вигляду

співробітників.

Соціально-психологічна адаптація охоплює завдання, пов'язані з прийняттям норм взаємодії та інтеграцією працівника в колектив. Для зменшення почуття ізоляції організовується офіційне знайомство новачка з командою та керівниками. Також важливо залучати нових співробітників до участі у корпоративних заходах і забезпечувати проходження навчальних тренінгів.

Професійна адаптація спрямована на засвоєння необхідних знань, навичок і їх успішне застосування у практичній діяльності, а також на розвиток професійно важливих компетентостей. Додатково приділяється увага формуванню стійкого позитивного ставлення працівника до обраної професії.

Програма адаптації новоприйнятого працівника складається з чотирьох ключових етапів: оцінювання підготовленості, орієнтації на робочому місці, процесу адаптації та повноцінного залучення до професійної діяльності (рис. 1.3). Послідовне проходження кожного етапу сприяє ефективному входженню в нове середовище та мінімізує труднощі в період адаптації.

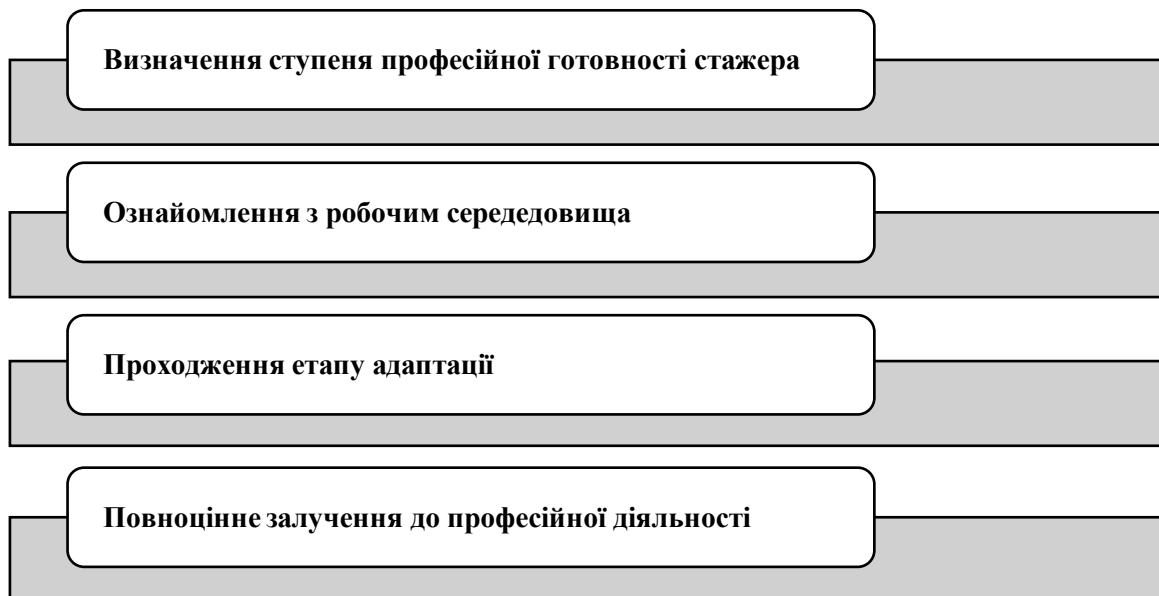


Рис. 1.3 Етапи впровадження працівника в організаційне середовище
Джерело: складено за [4]

Початковим етапом програми адаптації є визначення рівня підготовленості нового працівника. Навіть за наявності професійного досвіду та спеціальної підготовки, зіткнення з новою організаційною інфраструктурою, персоналом та технологіями може викликати труднощі, тому своєчасна оцінка потреб у підтримці має вирішальне значення.

Другим етапом виступає орієнтація на робочому місці, яка передбачає ознайомлення співробітника з посадовими обов'язками, вимогами до виконання роботи, специфічним програмним забезпеченням, технічними засобами, а також із колегами та безпосереднім керівником. На цьому етапі кадрова служба надає супровід та консультаційну допомогу.

Процес безпосередньої адаптації спрямований на інтеграцію працівника у новий колектив. Він включає встановлення робочих відносин із колегами та керівниками, а також ознайомлення з внутрішніми стандартами та вимогами компанії. Значну увагу слід приділяти психологічній підтримці, регулярному обговоренню виникаючих питань і моніторингу результативності роботи, що сприятиме успішному закріпленню працівника на новому місці.

Фінальним етапом адаптації нового працівника є повне залучення до професійної діяльності. На цьому етапі відбувається подолання виробничих і особистих труднощів, що дозволяє перейти до стабільної роботи. Ефективно організований процес адаптації сприяє значному скороченню його тривалості та витрат, що вигідно як для організації, так і для працівника. Зацікавленість новачка у швидкому завершенні адаптації обумовлюється як особистими, так і фінансовими чинниками: затримки можуть призводити до моральних і матеріальних втрат. Підтримка з боку колективу та керівництва, регулярні зустрічі й оцінювання результатів роботи допомагають зберігати мотивацію та забезпечують успішне професійне становлення [8].

1.2 Класифікація видів, форм та методів адаптації працівників

Одним з ключових етапів управління персоналом є адаптація персоналу. Процес адаптації має динамічний характер і змінюється відповідно до потреб організації та колективу. Для ефективної реалізації адаптаційних заходів необхідно чітко розуміти сутність адаптації, основні форми. На основі аналізу теоретичних підходів було здійснено класифікацію основних видів адаптації за такими критеріями: суб'єкт адаптації, характер суб'єктно-об'єктних взаємодій, рівень професійного досвіду, ступінь завершеності процесу, зміст, тип діяльності та сфера впливу. Проаналізуємо типи адаптації у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Типи адаптації персоналу сучасної організації

Критерій поділу	Тип адаптації	Характеристика
<i>За суб'єктом адаптації</i>	<i>Адаптація працівника</i>	Пристосування співробітника до нового колективу та умов роботи через навчання і тренінги.
	<i>Адаптація організації</i>	Підготовка середовища для комфортної роботи новачка: облаштування місця, комунікація тощо.
<i>За поведінкою працівника</i>	<i>Пасивна поведінка</i>	Відсутність активності, що може знижувати ефективність та задоволення працею.
	<i>Активна поведінка</i>	Ініціативність, участь у вдосконаленні середовища, що підвищує ефективність та мотивацію.
<i>За рівнем трудового досвіду</i>	<i>Первинна адаптація</i>	Адаптація осіб без попереднього досвіду роботи.
	<i>Вторинна адаптація</i>	Пристосування працівників з наявним досвідом до нового робочого середовища

Джерело: складено за [13]

За суб'єктним критерієм адаптації розрізняють два основних типи: адаптацію працівника та адаптацію організації.

Адаптація працівника визначається як процес підготовки та інтеграції нового співробітника до робочого середовища. Основною метою є забезпечення високого рівня ефективності виконання професійних обов'язків у новому колективі. Для досягнення мети можуть застосовуватися різні форми навчання, тренінги, що сприяють швидшому засвоєнню необхідних знань та навичок, а також знайомству з особливостями функціонування організації.

Адаптація організації розглядається як процес підготовки робочого середовища до прийому нового працівника. Головним завданням є створення комфортних умов праці, що сприяють професійній активності й задоволенню від виконання службових обов'язків. У межах адаптаційних заходів організовується робоче місце, надаються необхідні ресурси, налагоджується система комунікації між співробітником і колективом.

Відповідно до характеру суб'єктно-об'єктних взаємодій під час адаптації працівника можна виділити два основних типи поведінки: пасивну та активну.

Пасивна поведінка характеризується відсутністю прагнення впливати на трудове середовище та діяльність організації. Така позиція здатна негативно позначатися на продуктивності праці, рівні задоволеності працівника та атмосфері в трудовому колективі.

Активна поведінка передбачає прагнення змінювати або вдосконалювати організаційне середовище. Працівник бере ініціативу, пропонує нові ідеї, вносить пропозиції та активно залучається до діяльності організації. Така поведінка сприяє зростанню ефективності роботи, підвищенню задоволеності працею та покращенню загального клімату в колективі.

Активна участь в адаптаційному процесі вважається більш доцільною, оскільки дозволяє досягати кращих результатів і сприяє позитивним змінам у робочому середовищі. Водночас право вибору моделі

поведінки залишається за кожним працівником відповідно до його особистісних уподобань.

Відповідно до рівня професійного досвіду працівників, адаптацію поділяють на первинну та вторинну.

Первинна адаптація охоплює процеси пристосування осіб, які не мають попереднього трудового досвіду, до особливостей нового професійного середовища. Така форма адаптації набуває особливого значення для студентів і випускників, які розпочинають кар'єрний шлях. Процес первинної адаптації зазвичай включає ознайомлення з робочим місцем, колективом, корпоративною культурою та основними правилами організації діяльності. Тривалість первинної адаптації може коливатися від кількох тижнів до кількох місяців.

Вторинна адаптація стосується працівників, що мають попередній досвід професійної діяльності. У межах такої адаптації здійснюється більш глибоке ознайомлення з особливостями функціонування нової організації, правилами взаємодії у колективі та специфікою виконання професійних обов'язків.

За ступенем завершеності адаптаційного процесу виділяють три типи: повна адаптація, часткова адаптація та дезадаптація.

Повна адаптація передбачає успішне засвоєння працівником усіх аспектів організаційної культури та демонстрацію високого рівня інтеграції у професійне середовище, охоплює знання норм і процедур компанії, а також розвиток необхідних навичок та професійних компетенцій.

Часткова адаптація характеризується тим, що працівник успішно пристосувався лише до окремих елементів трудового середовища, водночас відчуваячи труднощі з іншими аспектами. Наприклад, працівник може впевнено виконувати професійні обов'язки, однак недостатньо розуміти або приймати ціннісні орієнтири організації, що негативно впливає на рівень його мотивації та продуктивності.

Деадаптація відображає ситуацію, за якої працівникові не вдалося інтегруватися в жоден з основних компонентів трудового середовища. Такий стан часто супроводжується низькими показниками ефективності праці та загальним незадоволенням робочим процесом. Причинами деадаптації можуть виступати неякісний відбір кандидатів, недостатній рівень підготовки до виконання посадових обов'язків або невідповідність корпоративної культури особистісним установкам працівника.

За змістовним критерієм адаптацію працівника поділяють на організаційну, професійну, економічну, психофізіологічну та соціально-психологічну, перелічені види спрямовані на забезпечення повноцінного пристосування до умов нової професійної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності праці та успіху організації загалом табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види адаптації працівників у трудовому середовищі

Вид адаптації	Основна характеристика
Організаційна	Оволодіння роллю в структурі, ознайомлення з ієрархією, корпоративною культурою та стратегією.
Професійна	Пристосування знань і навичок до посадових обов'язків, участь у навчанні для розвитку компетенцій.
Економічна	Знання принципів економічного управління, системи оплати праці, механізмів стимулювання.
Психофізіологічна	Адаптація до фізичних і психологічних умов праці, робочого режиму та середовища.
Соціально-психологічна	Встановлення взаємодії в колективі, розвиток навичок комунікації та міжособистісного спілкування.

Джерело: складено за [4].

Відповідно до характеру діяльності, адаптацію класифікують на суспільно-політичну, професійно-виробничу, міжособистісну та особистісну (рис.1.4).

Суспільно-політична адаптація охоплює процес входження в соціальне середовище організації, засвоєння норм поведінки, правил взаємодії та ціннісних орієнтирів колективу.

Професійно-виробнича спрямована на освоєння специфіки трудового процесу, включаючи ознайомлення з технологіями, режимом роботи та виробничими процедурами.

Особистісна адаптація спрямована на розвиток внутрішнього потенціалу, самореалізацію та вдосконалення інтелектуальних і моральних якостей. До основних елементів належить формування стійкої позитивної самооцінки, орієнтація на досягнення нових результатів та підтримання особистісних цілей. Класифікація адаптації персоналу за сферою впливу охоплює процеси пристосування працівників до змін у професійній діяльності та становищі. Виділяють чотири основні типи адаптації.



Рис. 1.4. Види адаптації працівника за характером діяльності

Джерело: складено за [7]

Адаптація до нової посади охоплює процес освоєння нових функціональних обов'язків, зміну рівня відповідальності та інтеграцію в нову організаційну структуру. Особливого значення набувають розвиток гнучкості мислення, здатність до навчання і самостійного прийняття рішень, що сприяє успішній адаптації до нових викликів.

Реадаптація пов'язана з поверненням працівника до активної професійної діяльності після тривалої перерви, викликаной, наприклад,

декретною відпусткою, тривалим лікуванням чи відрядженням. Цей процес передбачає оновлення професійних знань, відновлення навичок і поступову реінтеграцію в робоче середовище. Для успішної реадаптації важливими є підтримка з боку колег, гнучкі підходи керівництва та створення сприятливих умов для поступового повернення до колишнього рівня ефективності.

Адаптація до пониження в кар'єрі стосується ситуацій, коли працівник переходить на посаду з меншим обсягом обов'язків або нижчим статусом. Такий процес вимагає не лише переосмислення професійних орієнтирів, але й збереження внутрішньої мотивації та готовності до нових викликів. Ефективна підтримка з боку організації може сприяти зменшенню стресу, збереженню залученості працівника та створенню нових можливостей для професійного розвитку.

Адаптація до звільнення є складним психологічним етапом, що пов'язаний із подоланням емоційного напруження через втрату роботи, переоцінкою життєвих та кар'єрних орієнтирів. Підтримка кар'єрних консультацій, тренінгів із розвитку стресостійкості та планування кар'єри є важливими елементами допомоги на цьому етапі (рис.1.5).

Адаптація до нової посади	•Пристосування до нових обов'язків, відповідальності та професійного середовища • Потребує набуття нових навичок та підтримки з боку керівництва
Реоадаптація	•Повернення до роботи після тривалої перерви (декрет) •Відновлення професійних навичок та адаптація до змінених умов праці
Адаптація до зниження в кар'єрі	•Пристосування до менш престижної посади •Переорієнтація на нові цілі
Адаптація до звільнення	Подолання психологічних труднощів, пов'язаних із втратою роботи Розглядається як можливість для нового етапу розвитку.

Рис. 1.5 Класифікація адаптації персоналу за сферою впливу

Джерело: складено за [7]

У процесі адаптації працівників до нових умов праці застосовується низка методів, серед яких найбільш поширеними є навчання та тренінги, менторинг, коучинг, тімбілдинг, інтеграційні програми, путівники для новачків, адаптаційні ігри та завдання, встановлення контакту з керівником і стажування.

Ефективне виконання посадових обов'язків вимагає від працівника повного розуміння правил і специфіки діяльності, що забезпечується через організацію навчальних заходів і тренінгів, які сприяють прискоренню процесу адаптації, оскільки дають змогу не лише отримати теоретичні знання, а й закріпити їх практичним досвідом. Проведення практичних тренінгів дозволяє працівникам відпрацьовувати навички виконання завдань і готуватися до вирішення нестандартних ситуацій, що підвищує ефективність роботи та сприяє швидшому досягненню поставлених цілей табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні методи адаптації персоналу в сучасній організації

Метод адаптації	Сутність методу	Ціль застосування
Менторство	Передача досвіду, знань і практичних навичок від досвідченого працівника до новачка.	Прискорення адаптації, розвиток культури співпраці.
Коучинг	Консультавання для досягнення конкретних професійних цілей через планування й розвиток навичок.	Підвищення ефективності, розвиток лідерства й компетенцій.
Тімбілдинг	Організація спільних заходів для неформальної взаємодії між працівниками.	Формування командного духу, знайомство з корпоративною культурою.

Джерело: складено за [6]

Методи адаптації забезпечують швидке засвоєння знань, розвиток професійних навичок і створення позитивного робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності праці та інтеграції персоналу. Інтеграційні програми, як один із ключових інструментів, охоплюють усі

етапи взаємодії працівника з організацією - від співбесіди до первинного періоду роботи, сприяючи ефективному пристосуванню до нових умов, метою є ознайомлення з корпоративною культурою, структурою підприємства та організацією комунікації в колективі.

Путівник для нового працівника допомагає швидко орієнтуватися в корпоративних процедурах, структурі компанії та основних проєктах. Адаптаційні ігри та завдання забезпечують інтеграцію через командну роботу, тренінги та моделювання професійних ситуацій, що сприяє розвитку навичок і розумінню організаційних норм.

Ключовим чинником успішної адаптації є встановлення тісного контакту між працівником і керівником за підтримки програми адаптації, яка регламентує процес і оцінює його ефективність.

1.3 Аналіз національного та міжнародного досвіду щодо організації систем адаптації персоналу

Перш ніж здійснювати порівняльний аналіз зарубіжного та українського досвіду управління адаптацією персоналу, необхідно окреслити основні проблеми, що виникають на вітчизняних підприємствах. На сьогодні серед актуальних труднощів виділяють недостатню увагу керівництва до організації процесу онбордингу, що часто зумовлено прагненням оптимізувати витрати. Недооцінка значення ефективної адаптації ускладнює діяльність компаній, оскільки людський ресурс залишається визначальним фактором продуктивності. Окрім того, на відділі управління персоналом покладаються численні функції, включаючи контроль за дотриманням трудового законодавства та організацію якісного добору персоналу, що потребує належного ресурсного забезпечення та ефективної координації.

В загальному розрізі недостатнє фінансування підрозділів з управління персоналом через обмеженість ресурсів призводить до

скорочення кількості працівників і зниження кваліфікаційного рівня працівників. Відсутність належної мотивації гальмує професійний розвиток співробітників та знижує ефективність адаптації персоналу. За умови підтримання сприятливого морально-психологічного клімату та ефективного управління персоналом, розвиток окремих працівників формує синергетичний ефект, що підвищує загальний рівень людського капіталу організації [14].

Серед основних проблем підприємств виокремлюють недостатню кількість і низький рівень кваліфікації працівників кадрових підрозділів, відповідальних за складання посадових інструкцій. Ситуацію ускладнюють обмежене фінансування процесу адаптації персоналу та потреба в удосконаленні кадрової роботи. Поширена практика найму за особистими зв'язками негативно впливає на якість кадрового складу табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Перешкоди ефективної адаптації персоналу в українських компаніях

Категорії проблем на шляху ефективної адаптації персоналу	Опис проблемних аспектів
Організаційні	✓ Відсутність системних програм адаптації персоналу. ✓ Низький рівень фінансування адаптаційних заходів. ✓ Ігнорування адаптації в стратегії управління.
Кадрові	✓ Низька кількість кваліфікованих кадрів у відділах персоналу. ✓ Недостатня підготовка відповідальних за адаптацію.
Протекція та приватні зв'язки	✓ Прийом на роботу за родинними, дружніми або особистими зв'язками (кумівство). ✓ Патерналістські підходи у просуванні персоналу (протекція замість оцінки компетенцій).
Мотиваційно-психологічні	✓ Низька мотивація нових співробітників до інтеграції та розвитку. ✓ Несприятливий психологічний клімат. ✓ Відсутність підтримки з боку керівництва та колег.
Управління знаннями	✓ Неефективна передача досвіду між працівниками. ✓ Відсутність наставництва, коучингу, інтеграційних заходів
Адміністративно-правові	✓ Формальне дотримання норм трудового законодавства без реальної адаптаційної роботи. ✓ Порушення принципів добору персоналу через особисті домовленості.

Джерело: складено за [15]

Аналіз основних проблем процесу адаптації персоналу в Україні свідчить про системний характер труднощів та перешкод, що охоплюють організаційні, кадрові, мотиваційно-психологічні, управлінські та правові аспекти. Значний негативний вплив мають протекція, кумівство та приватні зв'язки, що знижують якість добору кадрів та ефективність адаптаційних заходів. Вирішення виявлених проблем є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності відбудови післявоєнної економіки України та розвитку людського капіталу.

На сьогоднішній день в Україні новостворені компанії, зокрема в галузях інформаційних технологій, логістики, ритейлу та сфери послуг, почали приділяти значно більше уваги процесам адаптації персоналу. Професійний підбір кадрів здійснюється все більш ефективно, а розсудливість і раціональний підхід до процесів набору та відбору персоналу стали критично важливими для залучення висококваліфікованих фахівців та підвищення продуктивності праці. Незважаючи на позитивні зміни, залишається актуальною проблема економічної неактивності: близько 12,5 млн. осіб працездатного населення не мають офіційного працевлаштування або працюють у тіньовому секторі, що ускладнює формування стабільного кадрового потенціалу для компаній [18].

Практики управління адаптацією персоналу у світі та в Україні відрізняються підходами, методами, проте об'єднані спільною метою - забезпечити успішну адаптацію нових працівників у колектив та стимулювати професійний розвиток кожного нового співробітника. Вітчизняні компанії орієнтуються на відповідальність керівництва за організацію процесу адаптації новачків. Широко застосовуються програми стажування, менторство та тренінги, спрямовані на розвиток професійних компетенцій. Так, компанія Цитрус, один із провідних представників роздрібної торгівлі електронікою в Україні, використовує наставництво та стажування, як основні елементи адаптації персоналу. Новоприйняті

працівники отримують підтримку наставника, який допомагає інтегруватися у внутрішні процеси компанії та швидше освоїти робоче середовище [19].

Онлайн-платформа Grammarly, що спеціалізується на підтримці англомовного спілкування за допомогою штучного інтелекту, впровадила чотиримісячну систему онбордингу. Перший робочий день новачків, які розпочинають роботу щовівторка, присвячено організаційним питанням. Процес адаптації координують People-команда, колеги та менеджер. Нові працівники беруть участь у зустрічах і вивчають документацію, підготовлену заздалегідь. За бажанням можна приєднатися до програми Culture Buddy для кращої соціалізації [21]. Поступово новачки переходять від ознайомлення з компанією до виконання складніших завдань і визначення власних кар'єрних перспектив. Такий підхід сприяв успішній інтеграції та утриманню персоналу.

Компанія «Нова пошта» створила власну *Корпоративну академію*, яка стала ключовим елементом у процесі навчання та адаптації нових співробітників. Академія забезпечує комплексну підготовку персоналу, починаючи від ознайомлення з корпоративною культурою, місією та стандартами обслуговування, і закінчуючи розвитком професійних компетенцій для різних посад. Навчання організовано у вигляді інтерактивних тренінгів, онлайн-курсів, стажувань і практичних занять на платформі Zoom. Програма адаптації для новачків включає ознайомлення з внутрішніми процесами компанії, інструктажі з охорони праці та стандартів клієнтського сервісу. Особлива увага приділяється наставництву: кожному новому працівнику закріплюється ментор, який допомагає швидко інтегруватися у команду та ефективно розпочати роботу. Академія «Нової пошти» також пропонує можливості для безперервного професійного розвитку, що дозволяє співробітникам планувати кар'єрне зростання всередині компанії. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, лояльності персоналу та ефективності адаптації нових працівників [20].

Зарубіжний досвід адаптації персоналу пропонує ефективні моделі для впровадження в українських компаніях. У Японії процес адаптації тривалий і орієнтований на виховання корпоративних цінностей, з акцентом на колективізм. В американських компаніях переважає швидка інтеграція: у Google адаптація триває кілька годин із фокусом на комфорт і залучення, в Apple - процес більш формалізований і супроводжується тривалим наставництвом. У Microsoft адаптація пов'язана з технічним підключенням працівників до корпоративної системи та активною підтримкою через навчальні та соціальні заходи табл.1.7.

Таблиця 1.7

Міжнародний досвід адаптації персоналу

Країна / Компанія	Національні особливості процесу адаптації
Японія (культура пожиттєвого найму)	Довготривала адаптація (до 2 років), акцент на колективізмі, виховання корпоративних цінностей із перших місяців, проживання новачків у гуртожитках.
Google (США)	Швидкий онбординг (кілька годин), система внутрішнього навчання g2g, пріоритет — створення комфортної атмосфери та залучення до корпоративної культури.
Apple (США)	Формалізована адаптація в перший день тижня, надання корпоративної техніки, акцент на конфіденційності, підтримка протягом 90 днів.
Microsoft (США)	Швидке підключення до корпоративної екосистеми, акцент на навчанні протягом перших 90 днів, організація тимблдингу та соціальних заходів для інтеграції.
ЄС (Німеччина, Франція, Нідерланди, Польща тощо).	Адаптаційні програми відзначаються структурованістю та індивідуальним підходом до розвитку працівників. Значна увага приділяється підтримці балансу між роботою та особистим життям, дотриманню принципів інклюзії, корпоративної етики та професійному наставництву.

Джерело: складено за [22; 24; 25].

У післявоєнний період відновлення економіки України впровадження міжнародних практик адаптації персоналу стане важливим чинником професійної інтеграції працівників та розвитку людського капіталу. Використання структурованих програм, наставництва та формування

сильної корпоративної культури сприятиме підвищенню продуктивності та стійкості компаній. Орієнтація на світові стандарти допоможе Україні забезпечити високу зайнятість, професійну мобільність, економічну стабільність та розвиток інклюзивного ринку праці у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

2.1 Опис організаційної структури та особливостей діяльності ТОВ «Корсар Трейд»

Приватне підприємство ТОВ «Корсар Трейд» є компанією, яка надає комплексні логістичні та транспортні послуги на території України та країн ЄС, забезпечуючи надійне супроводження бізнес-процесів своїх клієнтів. Серед ключових напрямів діяльності - консолідація вантажів різного типу в Китаї з подальшим їх доставленням до України морським або повітряним шляхом. Компанія забезпечує повний логістичний цикл - від транспортування та форвардингу в країні відправлення до митного оформлення та доставки безпосередньо до замовника.

ТОВ «Корсар Трейд» володіє власними складськими приміщеннями в Китаї, Польщі, Румунії та Україні, пропонуючи конкурентні тарифи на зберігання вантажів. За роки діяльності компанія сформувала ефективні логістичні маршрути, що дозволяють оптимізувати витрати клієнтів і скорочувати строки доставки. У партнерському портфелі - провідні міжнародні транспортні оператори, зокрема Evergreen, MSC, COSCO, FedEx тощо [26]. Загальні відомості про ТОВ «Корсар Трейд» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальні відомості про ТОВ «Корсар Трейд»

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

Джерело: складено за даними [26].

Основні напрямки діяльності ТОВ «Корсар Трейд» відображено на рис.2.1.

Доставка вантажу морським транспортом. Доставка вантажу морем часто є економічно вигіднішою, особливо для великих вантажів, оскільки вартість перевезення на одиницю вантажу зазвичай нижча, ніж при інших видах транспорту [26].

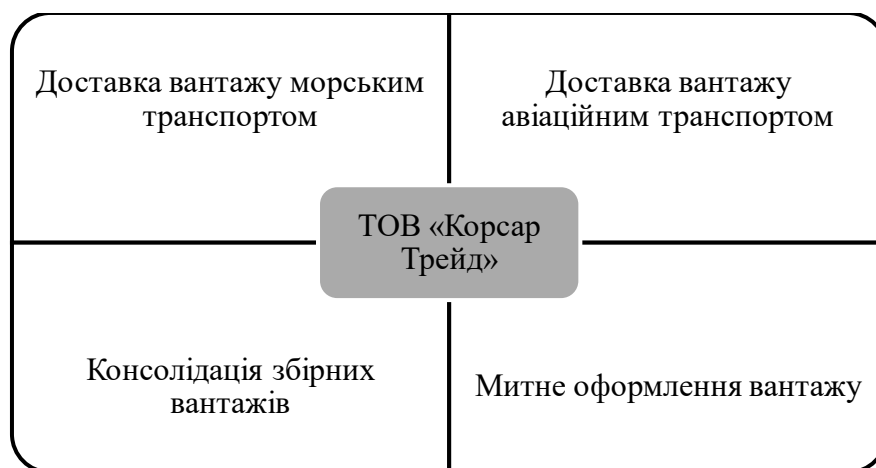


Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за даними [26]

Доставка вантажу авіаційним транспортом. Авіаперевезення - найшвидший спосіб доставки вантажів. Вибравши цей варіант, клієнт максимально швидко надсилає та отримує свій товар, незалежно від маршруту.

Консолідація збірних вантажів. Консолідація вантажів в Китай - об'єднання і зберігання товарів від декількох відправників і доставка за допомогою одного транспорту.

Митне оформлення вантажу. Для своїх клієнтів ТОВ «Корсар Трейд» надає послуги митного оформлення «під ключ», що дозволяє об'єднати усі процеси в одних руках, і здійснити їх максимально ефективним способом. Компанія має вигідні тарифи та робить все у зазначені договором терміни» [26].

Організаційна структура ТОВ «Корсар Трейд» (Додаток А) має ієрархічний характер, включає кілька основних підрозділів:

- *Управлінська ланка* - генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством та стратегічне планування.
- *Відділ логістики* - відповідає за планування маршрутів, організацію перевезень, координацію складських операцій і оптимізацію ланцюгів постачання.
- *Транспортний відділ* - організовує і контролює виконання вантажоперевезень, включаючи експлуатацію власного автопарку та співпрацю з перевізниками.
- *Складський відділ* - займається прийманням, зберіганням, обліком та відвантаженням товарів.
- *Фінансовий відділ* - відповідає за бухгалтерський облік, фінансовий контроль і взаєморозрахунки з контрагентами.
- *Відділ обслуговування клієнтів* - забезпечує супровід клієнтів на всіх етапах логістичного процесу, вирішення питань, що виникають під час співпраці.

Діяльність компанії базується на використанні сучасних ІТ-рішень для управління логістичними процесами, що дозволяє забезпечити оперативність, прозорість та високу якість обслуговування клієнтів.

У період воєнного стану в Україні логістична діяльність вимагає адаптації до нових умов, ризику, обмежень та нестабільності. Таким чином, управління бізнесом у сфері логістики вимагає максимальної адаптивності, високої координації дій та постійного аналізу ризиків для забезпечення безперервності постачання та підтримки економічної активності. Особливості організації логістики ТОВ «Корсар Трейд» під час воєнного стану наведені у табл. 2.2.

ТОВ «Корсар Трейд» є сучасною логістичною компанією, діяльність якої спрямована на забезпечення ефективного транспортування та

зберігання вантажів.

Таблиця 2.2

Стратегічні особливості логістики ТОВ «Корсар Трейд»

Напрямок діяльності	Специфіка виконання під час воєнного стану
<i>Маршрути перевезень</i>	Постійна зміна маршрутів залежно від безпечності доріг, оперативне перенаправлення поставок.
<i>Безпека транспортування</i>	Моніторинг ситуації, координація з військовими структурами, страхування вантажів.
<i>Складські запаси</i>	Створення буферних складів у безпечних регіонах для мінімізації ризиків втрати товарів.
<i>Швидкість прийняття рішень</i>	Спрощення процедур погодження для оперативності логістичних операцій.
<i>Швидкість прийняття рішень</i>	Спрощення процедур погодження для оперативності логістичних операцій.
<i>Цифрові технології</i>	Використання GPS, електронного документообігу, онлайн-систем управління логістикою.
<i>Фінансова адаптація</i>	Врахування додаткових витрат на перевезення, страхування, можливі затримки поставок.
<i>Взаємодія з державними органами</i>	Дотримання спеціальних норм щодо перевезення товарів, координація дозволів і перевірок.
<i>Гуманітарна логістика</i>	Організація доставки продуктів, медикаментів та гуманітарних вантажів у кризові зони.

Джерело: складено за даними [26]

Організаційна структура підприємства має чіткий ієрархічний характер, що забезпечує злагоджену взаємодію між підрозділами та високу оперативність виконання завдань. Завдяки комплексному підходу до логістичних процесів, використанню сучасних ІТ-рішень та орієнтації на клієнта, компанія зміцнює свої позиції на ринку та демонструє здатність адаптуватися до умов нестабільного середовища сьогодення.

2.2 Оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ «Корсар Трейд»

Зважаючи на те, що аналіз техніко-економічних показників будь-якої компанії є ключовою складовою для визначення її ефективності та стійкості на ринку, важливо ретельно дослідити різноманітні аспекти фінансових показників діяльності. Проведений аналіз дає змогу окреслити як переваги, так і недоліки діяльності компанії, а також окреслити перспективні напрями подальшого зростання. Ключові техніко-економічні показники роботи ТОВ «Корсар Трейд» за 2022 - 2024 представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників, %		
				2023р/ 2022р	2024р /2023р	2024р /2022р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	17401.0	6123.8	12247.5	35.19	200.00	70.38
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	15855.5	5707.2	11414.8	36.00	200.01	71.99
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4684.0	1458.7	6086.0	31.14	417.22	129.93
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	11171.5	4248.5	5328.8	38.03	125.43	47.70
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1460.1	(970.5)	993.1	(66.47)	(102.33)	68.02
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	864.5	204.1	344.0	23.61	168.54	39.79
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	21.1	7.6	10.8	35.85	142.21	50.98
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1450.1	226.8	382.7	15.64	168.75	26.39

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
10. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	120.8	18.9	31.9	15.64	168.75	26.39
11. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9178.4	4867.4	9527.5	53.03	195.74	103.80
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	223.9	180.3	297.7	80.53	165.16	133.00
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18.7	15.0	24.8	80.53	165.16	133.00
14. Рентабельність виробництва, %	2.4	2.9	0.9	-	-	-

Джерело: складено за даними товариства [27]

З табл. 2.3., можна зробити висновок, що за попередні три роки ТОВ «Корсар Трейд» немає стабільної тенденції до підвищення або зниження. Розглянемо основні показники більш детально.

У 2023 році обсяг виробництва ТОВ «Корсар Трейд» скоротився на 64,81% порівняно з 2022 роком. Основною причиною такого падіння стало повномасштабне вторгнення, що суттєво обмежило можливість надання послуг компанії в межах України. У 2024 році показник демонструє позитивну динаміку — зростання у 2 рази (на 6123,7 тис. грн) порівняно з попереднім роком. Однак загалом за три останні роки виробництво зменшилося на 29,62%, адже навіть після часткового відновлення діяльності, внутрішній ринок продовжує функціонувати не в повному обсязі.

Схожа тенденція спостерігається і щодо виручки від реалізації продукції - за три роки вона зменшилась на 4440,7 тис. грн, що становить спад на 28,01%.

У 2023 році рівень собівартості реалізованої продукції знизився до 1458,7 тис. грн, що пояснюється незначним обсягом перевезень, які виконувала компанія. Проте вже у 2024 році цей показник зріс до 6086 тис.

грн - у чотири рази більше порівняно з 2022 роком і на 29,93% вище. Таке зростання зумовлено не лише поступовим відновленням операційної діяльності підприємства, а й загальним підвищенням цін та інфляційним тиском на світовому ринку.

У 2024 році валовий прибуток підприємства зріс на 25,43% порівняно з 2023 роком. Втім, його обсяг досі не досяг і половини показника, зафіксованого у 2022 році. Наші показники наведені на рис. 2.2.

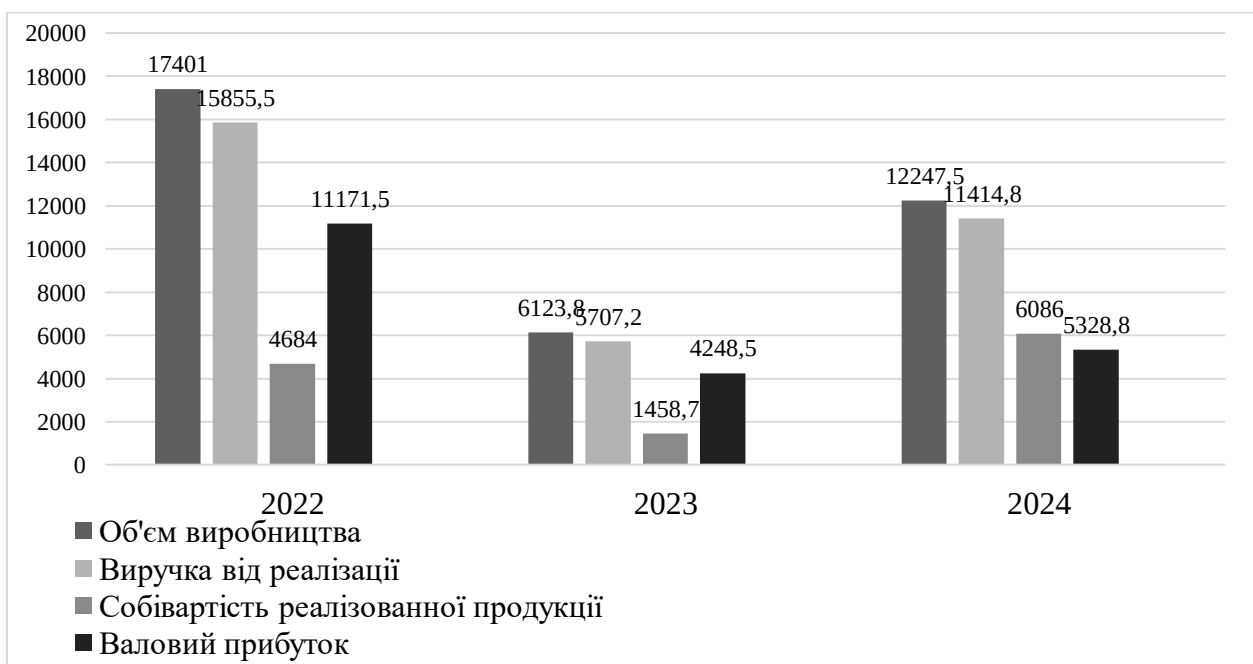


Рис. 2.2 Загальні техніко–економічні показники діяльності
ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022 - 2024 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними товариства [27]

Беручи до уваги всі вищенаведені фактори, закономірно, що у 2022 році ТОВ «Корсар Трейд» зазнало збитків на суму 970,5 тис. грн. Проте вже у 2024 році підприємству вдалося досягти позитивного фінансового результату: чистий прибуток становив 993,1 тис. грн, що, однак, на 31,98% менше порівняно з аналогічним показником 2022 року.

У зв'язку з фінансовими труднощами вартість основних фондів ТОВ «Корсар Трейд» у 2023 році скоротилася у чотири рази порівняно з 2022 роком. У 2024 році цей показник становив 344 тис. грн, що на 60,21% нижче рівня 2022

року.

У 2022 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Корсар Трейд» становила 41 особу. Проте у 2023 році штат скоротився на 14 осіб через вступ частини співробітників до ЗСУ, виїзд за кордон або оптимізацію штату, зумовлену обмеженими фінансовими можливостями. У 2024 році компанія відновила процес найму, адаптуючи його до актуальних потреб, що дозволило збільшити чисельність персоналу на 18,52% порівняно з попереднім роком.

На основі рис.2.3 наведено аналіз тенденцій продуктивності праці одного працівника, враховуючи зміни протягом 2022 - 2024 років.

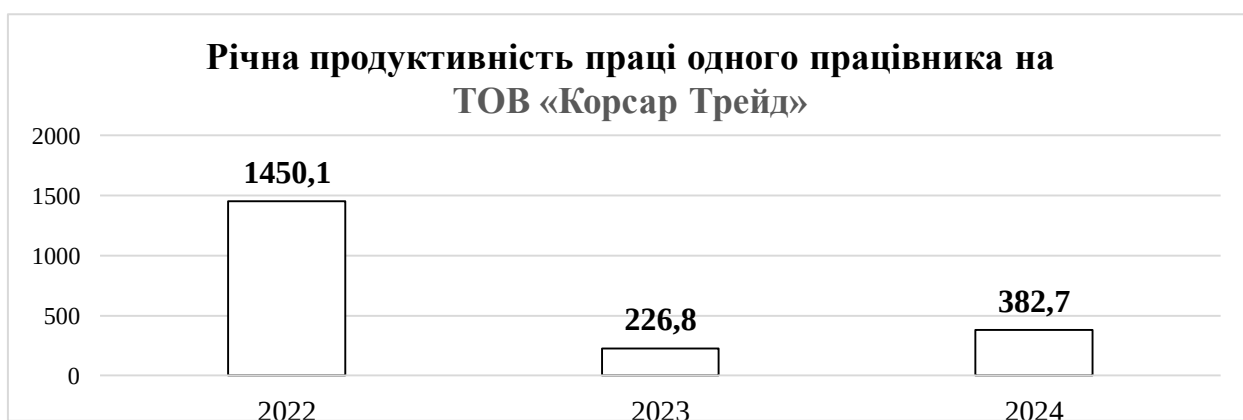


Рис. 2.3 Динаміка річної продуктивності праці одного працівника на ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022 – 2024 рр, тис. грн.

Джерело: складено за даними товариства [27]

Аналіз взаємозв'язку між продуктивністю праці та рівнем заробітної плати є ключовим для оцінки ефективності та стабільності функціонування підприємства, що дозволяє нам глибше зрозуміти, наскільки результативно використовується трудовий потенціал у поєднанні з оплатою праці, що суттєво впливає на загальний фінансовий стан компанії. Згідно з даними табл. 2.3, ТОВ «Корсар Трейд» навіть у складних умовах продовжувало утримувати конкурентний рівень заробітної плати. Так, у 2024 році фонд оплати праці сягнув 9527,5 тис. грн, що на 3,8% більше порівняно з 2022 роком. Середня місячна зарплата зросла до 24,8 тис. грн, показавши приріст на 33% за аналогічний період, що тим самим свічить про прагнення

компанії зберегти соціальну відповідальність перед працівниками навіть в умовах кризових викликів.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу та значення адаптаційних процесів у формуванні ефективної системи управління персоналом

Управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та ефективності діяльності ТОВ «Корсар Трейд». Основними завданнями менеджменту є підбір і відбір працівників відповідно до кваліфікаційних вимог компанії, розробка стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки логістичної діяльності, організація систем мотивації персоналу та забезпечення їх соціального захисту. Важливими напрямками також є створення ефективної системи адаптації, оцінювання результатів праці, підтримка кар'єрного розвитку співробітників, формування сприятливого робочого середовища та розвиток корпоративної культури.

Компанія активно використовує інформаційні технології для оптимізації кадрових процесів. Незважаючи на відсутність корпоративних соціальних мереж, внутрішня комунікація активно підтримується за допомогою електронної пошти та месенджера Telegram, що дозволяє працівникам швидко обмінюватися інформацією та сприяє більшій інтегрованості у робочі процеси.

ТОВ «Корсар Трейд» досить молода компанія, яка активно розвивається та поступово досягає запланованих результатів, тому чисельність працівників поки що залишається невеликою. На даному етапі в компанії працюють 32 співробітники, які виконують різноманітні завдання, пов'язані з логістикою. Незважаючи на обмежену кількість персоналу, компанія планує поступове розширення штату у зв'язку зі зростанням обсягів діяльності.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом у ТОВ «Корсар Трейд» дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного ринку та змінного середовища.

Розглянемо детальніше трансформації, які відбулися у кадровому складі ТОВ «Корсар Трейд» протягом останніх трьох років. Аналіз трудових показників - ключовий елемент системи управління персоналом, який сприяє досягненню компанією як стратегічних, так і оперативних цілей.

Динаміку змін у середньообліковій чисельності працівників за 2022–2024 роки представлено на рис. 2.4.

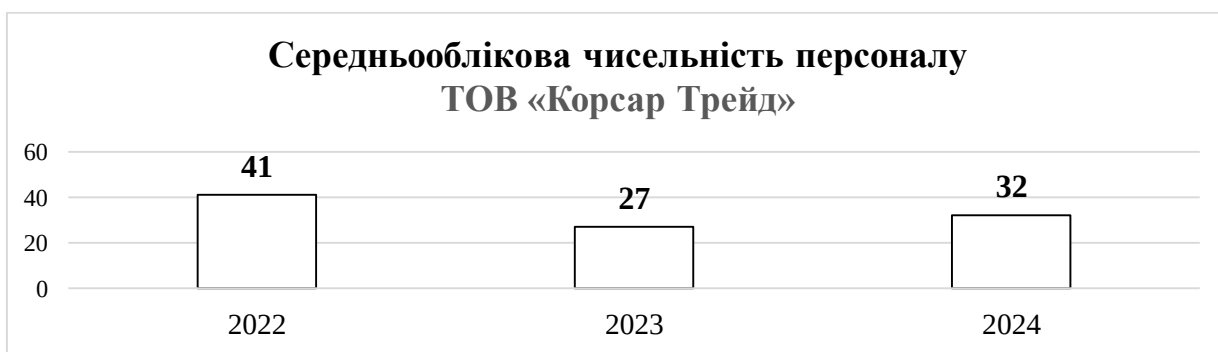


Рис. 2.4 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022 – 2024 роках, (осіб)
Джерело: складено за даними товариства [27]

У 2023 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Корсар Трейд» зменшилася на 34,15% (14 осіб), що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення. Частина працівників залишила компанію через вимушений переїзд, частина приєдналася до ЗСУ, а інші потрапили під скорочення через суттєве зниження виробничих обсягів, яке сягнуло майже 70%. У 2024 році ситуація почала стабілізуватися, і кількість персоналу зросла на 5 осіб або 18,52% у порівнянні з попереднім роком. Однак, показник досі на 21,95% нижчий, ніж у 2022 році.

Розглянемо динаміку руху персоналу більш детально, оскільки це ключовий інструмент для ефективного управління кадрами та досягнення

стратегічних цілей компанії табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

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

Джерело: складено та розраховано за даними товариства [27].

Згідно з даними табл. 2.4, найвищий рівень найму працівників у ТОВ «Корсар Трейд» зафіксовано у 2022 році - тоді компанія залучила 12 нових співробітників, з яких чотири були працевлаштовані на новостворені робочі місця. Це свідчило про розширення штату та розвиток підприємства. Проте вже у 2023 році через початок повномасштабного вторгнення найм майже припинився - працевлаштовано лише одну особу. У 2024 році ситуація покращилася: компанія знову активізувала найм, залучивши 8 працівників,

що у вісім разів більше порівняно з 2023 роком. Водночас загальний рівень прийнятих на роботу за останні три роки знизився на 33,33%.

Така тенденція також ілюструє розрахунок коефіцієнта обороту з прийому персоналу у ТОВ «Корсар Трейд» за останні три роки. Даний коефіцієнт визначається як частка кількості нових працівників від середньооблікової чисельності персоналу за звітний період і характеризує ефективність процесу залучення та адаптації нових кадрів. Цей показник є ключовим інструментом для аналізу кадрової стратегії підприємства, дозволяючи виявити слабкі місця в підборі персоналу та вдосконалити політику найму й утримання працівників. Динаміка зміни відображена на рис. 2.5.

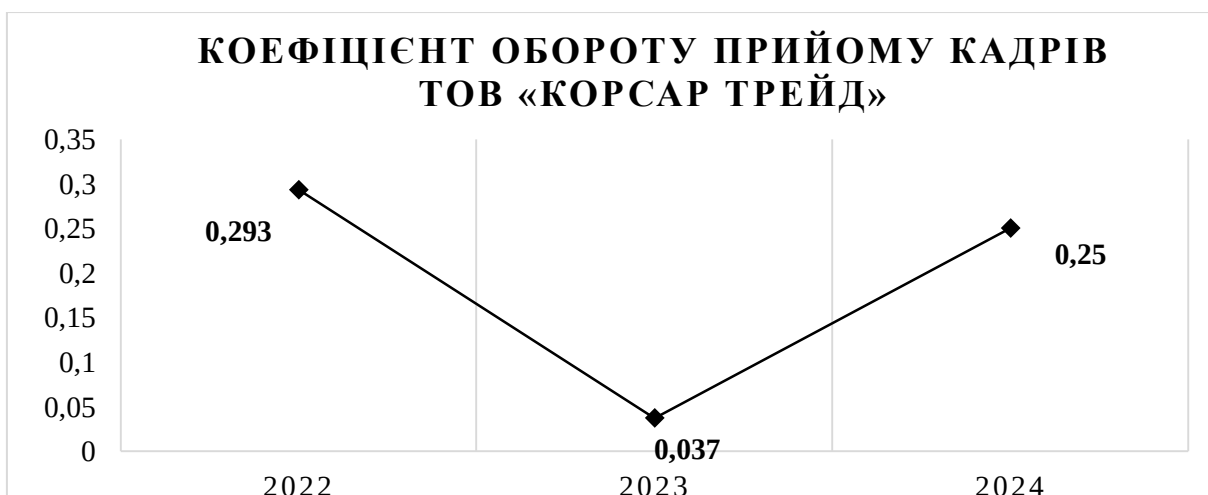


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [27]

Динаміка звільнення працівників демонструє протилежну тенденцію: найбільше вибуття кадрів відбулося у 2023 році - 15 осіб, що у 2,5 раза перевищує показник 2022 року. У 2024 році компанію залишили лише 3 працівники, що свідчить про активне прагнення ТОВ «Корсар Трейд» стабілізувати кадровий склад та зміцнити позиції на ринку, також підтверджується розрахунком коефіцієнта обороту зі звільнення персоналу за останні три роки, детальніше представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів
на ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [27]

Розглянемо детальніше зміну кількості вибулих працівників на основі аналізу коефіцієнта плинності кадрів у ТОВ «Корсар Трейд» за останні три роки, показник дозволяє оцінити рівень стабільності персоналу та виявити потенційні кадрові ризики. Він є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, оскільки дає змогу своєчасно реагувати на проблеми утримання фахівців, формувати ефективну систему мотивації та сприяти покращенню внутрішнього мікроклімату в компанії. Графічне відображення показника наведено на рис. 2.7.

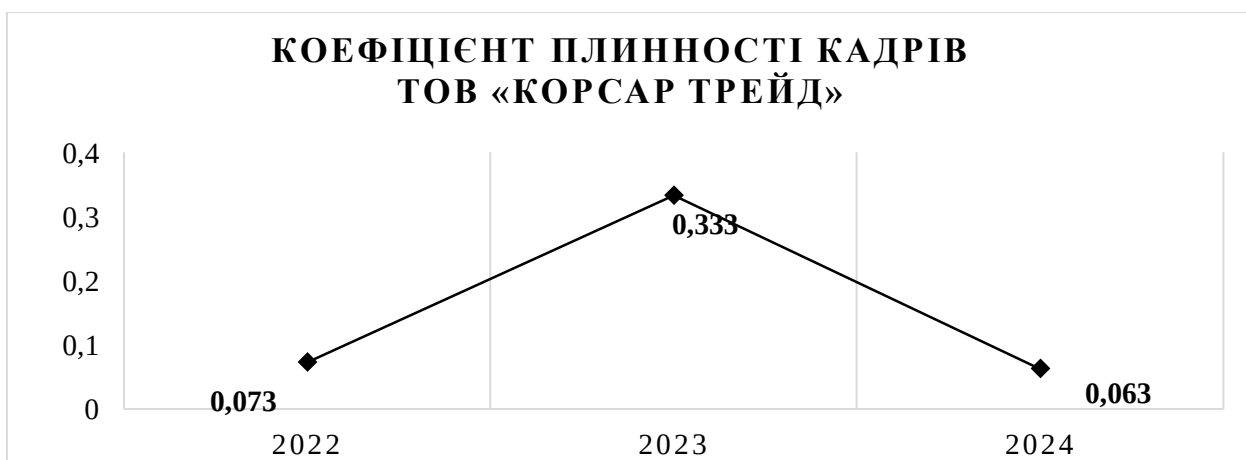


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [27]

Як видно з рис 2.7, найвищий рівень плинності кадрів у ТОВ «Корсар Трейд» зафіксовано у 2022 році, коли 9 працівників звільнилися за власним бажанням. У 2024 році цей показник знизився до однієї особи, що означає скорочення коефіцієнта плинності на 81,25% порівняно з 2022 роком та на 14,58% у динаміці за три роки. Це свідчить про зниження мобільності персоналу. Однак такий результат не завжди є показником задоволеності працівників чи високої ефективності управління. Іноді це може вказувати на загальну стагнацію в компанії, що, ймовірно, пов'язано з політичними та економічними викликами, які останнім часом переживає країна.

Також розглянемо динаміку коефіцієнта сталості персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за останні три роки. Показник відображає здатність компанії зберігати своїх працівників упродовж визначеного періоду часу, аналіз дозволяє оцінити результативність заходів зі збереження кадрів, виявити рівень задоволеності співробітників робочим середовищем і зрозуміти фактори, що впливають на їхнє бажання залишатися в компанії. Детальну інформацію представлено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів

ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Як свідчать дані на рис. 2.8, найвищий коефіцієнт сталості персоналу у ТОВ «Корсар Трейд» спостерігався у 2023 році. Однак у цьому випадку високий рівень не обов'язково вказує на задоволення працівників умовами праці. Ймовірніше, він є наслідком загального прагнення зберегти робоче місце в умовах активних бойових дій в Україні та пов'язаної з цим нестабільності. У 2024 році коефіцієнт зменшився на 8,87% порівняно з попереднім роком, що пояснюється частковим відновленням ринку праці, появою нових вакансій та можливістю змінити місце роботи в разі незадоволення. Поточний рівень показника можна вважати більш об'єктивним та таким, що краще відображає реальні тенденції. Загалом, високий показник сталості персоналу свідчить про зусилля компанії щодо підтримання комфортних умов праці та мотивації працівників.

Наступним етапом є вивчення статеві-вікової структури персоналу, що становить важливий елемент ефективного управління людським капіталом. Такий аналіз дає змогу організації краще розуміти співвідношення працівників за статтю та віком, адаптувати кадрову політику до потреб колективу та сприяти створенню збалансованого, продуктивного й безпечного робочого середовища. Відомості щодо гендерно-вікової структури працівників ТОВ «Корсар Трейд» за період останніх трьох років подано в табл. 1.5.

Таблиця 2.5 ч.1

Статеві-вікова структура персоналу
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки

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

Таблиця 2.5 ч.2

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

Джерело: складено та розраховано за даними товариства [27]

Згідно з даними табл. 2.5, упродовж останніх трьох років у ТОВ «Корсар Трейд» спостерігається переважання чоловіків серед працівників, що, ймовірно, пов'язано з особливостями діяльності компанії. Частка чоловіків у 2022 році становила 56,10%, проте в подальшому намітилась тенденція до її зниження — до 55,56% у 2023 році та до 53,13% у 2024 році. Основною причиною такого зменшення є мобілізація частини чоловічого персоналу до лав Збройних Сил України.

Водночас зростала частка жінок у загальній чисельності працівників: з 43,90% у 2022 році до 44,44% у 2023 році та 46,88% у 2024 році. Відповідну динаміку ілюструє рис. 2.9.

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Корсар Трейд» свідчить про відсутність працівників пенсійного віку. Найбільшу частку стабільно складають співробітники віком від 15 до 35 років, що можна пояснити широким використанням сучасних цифрових технологій та програмного забезпечення в роботі компанії. Цю тенденцію відображає рис. 2.10.

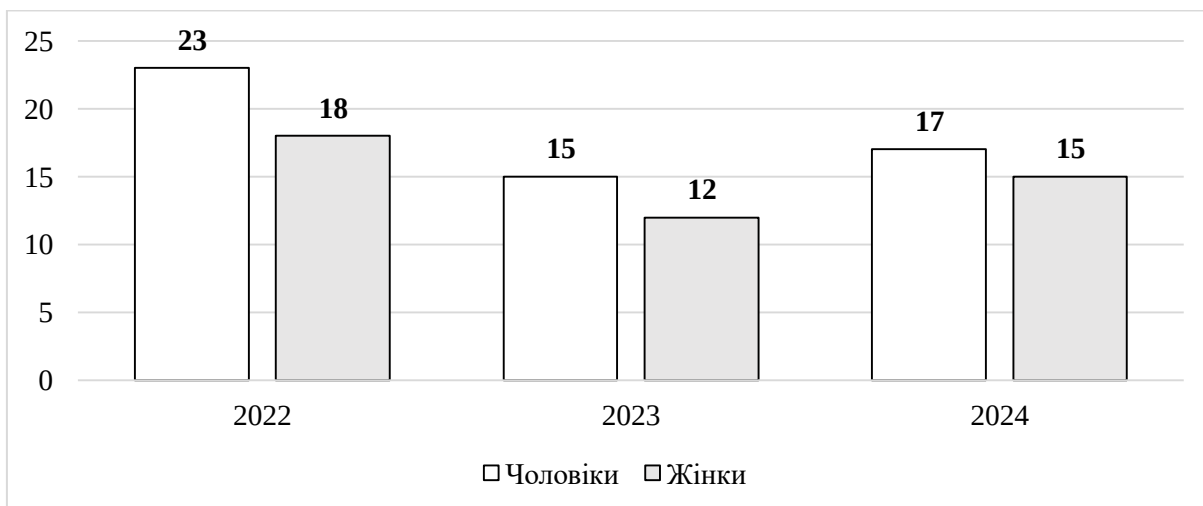


Рис. 2.9 Статева структура персоналу
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 рр
Джерело: складено за даними товариства [27]

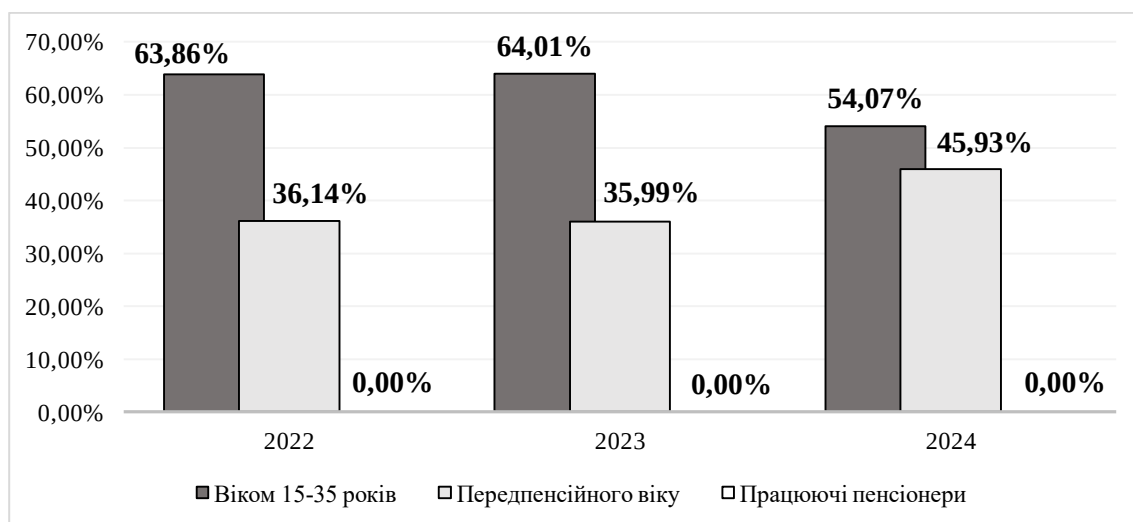


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [27]

Водночас, домінування однієї вікової категорії знижує загальний рівень різноманітності персоналу, що може негативно впливати на корпоративний імідж. Брак вікового та соціального різноманіття, зокрема в аспектах гендеру, етнічної належності, інвалідності тощо, потенційно

формує у громадськості та стейкхолдерів уявлення про компанію як менш інклюзивну, що може зашкодити її репутації.

Для підвищення рівня інклюзивності та забезпечення ефективного кадрового управління доцільно впроваджувати політику різноманіття та залучення на рівні всієї організаційної структури, що передбачає активне залучення кандидатів з різним досвідом і соціальними характеристиками під час підбору персоналу, організацію освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток міжкультурної взаємодії, менторські програми, а також створення комфортного та підтримувального середовища для представників різних соціальних груп.

Крім того, важливим аналітичним інструментом у формуванні кадрової стратегії є оцінка складу працівників за тривалістю трудового стажу. Такий аналіз дозволяє виявити сильні сторони персоналу, спрогнозувати потреби у підвищенні кваліфікації, а також оцінити ефективність політики утримання кадрів. Дані, представлені в табл. 2.6,

Таблиця 2.6

**Структура працівників ТОВ «Корсар Трейд»
за стажем роботи у 2022 –2024 роках**

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

Джерело: складено за даними товариства [27]

демонструють, що у 2024 році найбільшу частку працівників у ТОВ «Корсар Трейд» становили особи зі стажем роботи від 3 до 4 років – 10 осіб,

що еквівалентно 31,3% від загальної кількості персоналу, що свідчить про певну кадрову стабільність і наявність ядра досвідчених працівників, які можуть стати основою для формування внутрішнього кадрового резерву.

У 2024 році найменшу частку персоналу становили працівники зі стажем менше одного року — лише 4 особи, що пояснюється тим, що впродовж 2023 року компанія майже не здійснювала найму нових співробітників.

Також у 2024 році 25% штату складають працівники зі стажем від 4 до 5 років. До цієї групи належать засновник підприємства та топ-менеджери, які стояли біля витоків діяльності ТОВ «Корсар Трейд» і залишаються ключовими фігурами в його розвитку.

Завершуючи аналіз персоналу, варто розглянути освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, який є важливим індикатором якості кадрового потенціалу, показник дозволяє оцінити ступінь підготовки персоналу до виконання професійних обов'язків та визначити потребу в навчанні й розвитку. Детальна динаміка змін освітньо-кваліфікаційного складу персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за останні три роки подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників

ТОВ «Корсар Трейд» у 2022 – 2024 роках

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

Джерело: складено за даними товариства [27]

Згідно з даними табл. 2.7, можна впевнено стверджувати, що рівень освіти є одним із ключових критеріїв при доборі персоналу в ТОВ «Корсар Трейд». Протягом трьох досліджуваних років найбільшу частку штату стабільно становили працівники з вищою освітою, що свідчить про переконання керівництва у тому, що якісний освітній і кваліфікаційний рівень персоналу позитивно впливає на продуктивність та якість виконання професійних обов'язків. Висококваліфіковані спеціалісти здатні оперативно вирішувати робочі задачі та вносити вагомий внесок у розвиток компанії.

На основі теоретичного аналізу можна стверджувати, що в процесі адаптації персоналу ТОВ «Корсар Трейд» доцільно виділяти чотири ключові компоненти: професійний, психофізіологічний, організаційний та соціально-психологічний. Кожен із цих аспектів супроводжується певними труднощами, які можуть виникати в процесі адаптації. У межах даного дослідження основна увага приділяється соціально-психологічним проблемам адаптації працівників.

Як зазначалося в теоретичній частині роботи, соціально-психологічні труднощі пов'язані із встановленням міжособистісних стосунків у колективі та ефективною інтеграцією співробітника в організаційне середовище. Зокрема, психологічні проблеми адаптації в компанії можуть бути обумовлені рівнем нервово-психічної стійкості працівників, їх самооцінкою, наявністю соціальної підтримки, здатністю вирішувати конфліктні ситуації, досвідом комунікації та орієнтацією на загальноприйняті норми поведінки у колективі.

В рамках емпіричного дослідження у ТОВ «Корсар Трейд» були обрані дві основні особистісні характеристики, що можуть істотно впливати на процес адаптації: рівень нервово-психічної стійкості та здатність до конструктивного вирішення конфліктів.

Вказані фактори підтверджують актуальність обраної тематики дослідження - вивчення психологічних аспектів адаптації персоналу як

одного із ключових чинників успішного розвитку компанії.

У межах реалізації поставлених завдань, зазначених у вступі нашого наукового дослідження було організовано вибірку дослідження, що складалася із 30 респондентів. Учасників було розділено на дві групи по 15 осіб за критерієм трудового стажу, що дозволило дослідити залежність рівня соціально-психологічної адаптації від професійного досвіду співробітників.

До *першої групи* були включені молоді спеціалісти, чий стаж роботи на підприємстві, фірмах або в інших організаціях становить до 1 року. *Другу групу* сформували досвідчені працівники зі стажем понад 3 роки. Такий розподіл респондентів було обрано, оскільки результати теоретичного аналізу свідчать, що процес адаптації працівників на підприємстві може тривати кілька років. Завдяки цьому підходу стало можливим, *по-перше*, оцінити відмінності у рівні соціально-психологічної адаптації фахівців залежно від їхнього трудового стажу, а *по-друге*, визначити взаємозв'язок між рівнем адаптації, схильністю до конфліктності та нервово-психічною стійкістю персоналу відповідно до тривалості їхнього професійного досвіду.

Відповідно до поставленої мети емпіричного дослідження, для його реалізації було обрано діагностичний інструментарій, який, на нашу думку, є найбільш доцільним для вивчення проблем адаптації персоналу в організації. Зокрема, використано методику діагностики соціально-психологічної адаптації, розроблену К. Роджерсом і Р. Даймондом [28], а також методику оцінки нервово-психічної стійкості в умовах стресу (*Додаток Б*).

Дослідження у межах нашої роботи проводилося поетапно. На першому етапі діагностики основною метою було визначення рівня соціально-психологічної адаптації респондентів з обох груп. Як зазначалося раніше, для цього використовувалась методика К. Роджерса та Р. Даймонда,

яка є багато параметричним інструментом дослідження. Отримані дані були узагальнені та візуалізовані на рис. 2.11.

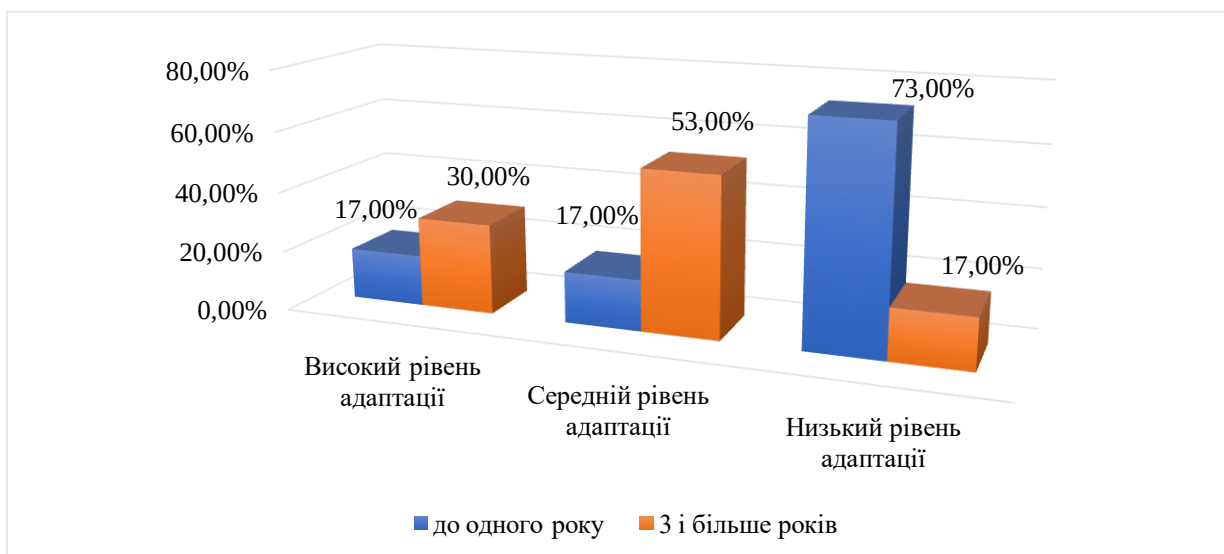


Рис. 2.11 Рівень загальної адаптації працівників залежно від тривалості трудового стажу
Джерело: складено за даними [Додаток Б]

Проаналізувавши рис. 2.11, співробітники ТОВ «Корсар Трейд» із нашої другої групи (стаж роботи в компанії від 3 років) більшим трудовим стажем демонструють вищий рівень адаптації, що підтверджує наше теоретичне припущення: процес повної професійної інтеграції завершується орієнтовно після трьох років роботи на підприємстві.

Високий рівень адаптації співробітників характеризується низкою важливих особливостей у поведінці та професійній діяльності, а саме:

- ✓ Стабільний психофізіологічний стан у процесі виконання професійних обов'язків та соціальної взаємодії в колективі.
- ✓ Відповідність особистих якостей працівника вимогам та очікуванням корпоративного середовища, а також гармонійна адаптація поведінки до норм.
- ✓ Здатність активно сприяти розвитку трудового колективу та ефективно реалізовувати свої професійні й особистісні цілі, використовуючи

доступні можливості та ресурси компанії.

На рис. 2.12 представлено узагальнений профіль структури адаптації респондентів, які брали участь у дослідженні.

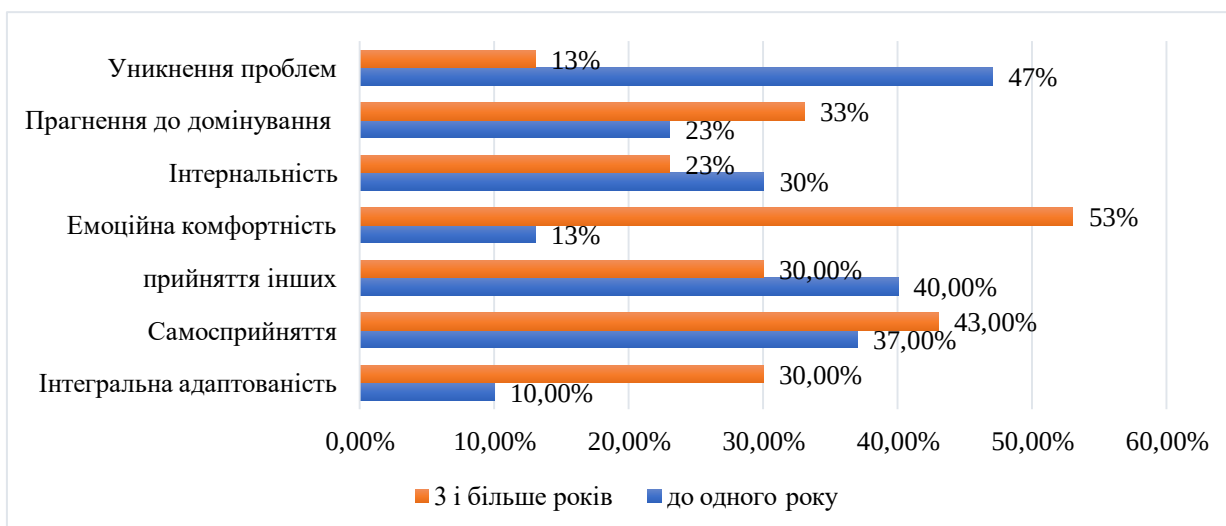


Рис. 2.12 Загальний профіль адаптаційних характеристик респондентів із високими результатами

Джерело: складено за даними [Додаток Б]

Аналіз результатів дослідження показує, що за більшістю структурних компонентів соціально-психологічної адаптації працівники ТОВ «Корсар Трейд» зі стажем роботи понад три роки (друга група, стаж роботи понад 3 роки) демонструють вищі показники адаптації порівняно з молодшими співробітниками (перша група, стаж роботи від 1 року). Це свідчить про позитивний вплив професійного досвіду на інтеграцію в колектив та відповідність корпоративним нормам і цінностям компанії. Зокрема, більш досвідчені працівники мають вищий рівень стабільності у соціальній взаємодії, краще адаптуються до змін у трудовому середовищі та демонструють вищу відповідність професійним очікуванням.

Аналіз структури соціально-психологічної адаптації працівників ТОВ «Корсар Трейд» із різною тривалістю стажу виявив наявність значущих відмінностей між досліджуваними групами. Зокрема, за показником «Інтегральна адаптація» працівники зі стажем до одного року демонструють

істотно нижчий рівень адаптованості порівняно з більш досвідченими колегами, що свідчить про важливу роль тривалості роботи на підприємстві у формуванні стійкої адаптації персоналу, що є цілком логічним і закономірним результатом.

Крім того, серед молодших співробітників фіксується загальне зниження емоційного комфорту, що супроводжується професійною тривожністю та відчуттям неспокою, що суттєво відрізняє їх від працівників із тривалим стажем другою групою, які демонструють вищий рівень емоційної стабільності та впевненості у професійному середовищі.

Ще одним показником, за яким виявлено значущі відмінності між групами, став параметр «Уникнення проблем». Результати дослідження свідчать, що співробітники зі стажем до одного року частіше схильні уникати розв'язання професійних труднощів, що також є ознакою незавершеної адаптації.

Таким чином, дослідження підтвердило, що співробітники ТОВ «Корсар Трейд» зі стажем до одного року мають нижчий загальний рівень соціально-психологічної адаптації, що проявляється у зниженому емоційному комфорті та схильності до уникнення проблемних ситуацій порівняно з досвідченими співробітниками, які працюють три роки і більше у компанії та логістичній сфері.

Наступним етапом емпіричного дослідження в ТОВ «Корсар Трейд» стала оцінка рівня нервово-психічної стійкості персоналу. Для цього було використано методику визначення НПС, яка дозволила отримати необхідні діагностичні дані. Узагальнені результати вимірювання наведено на рис. 2.13.

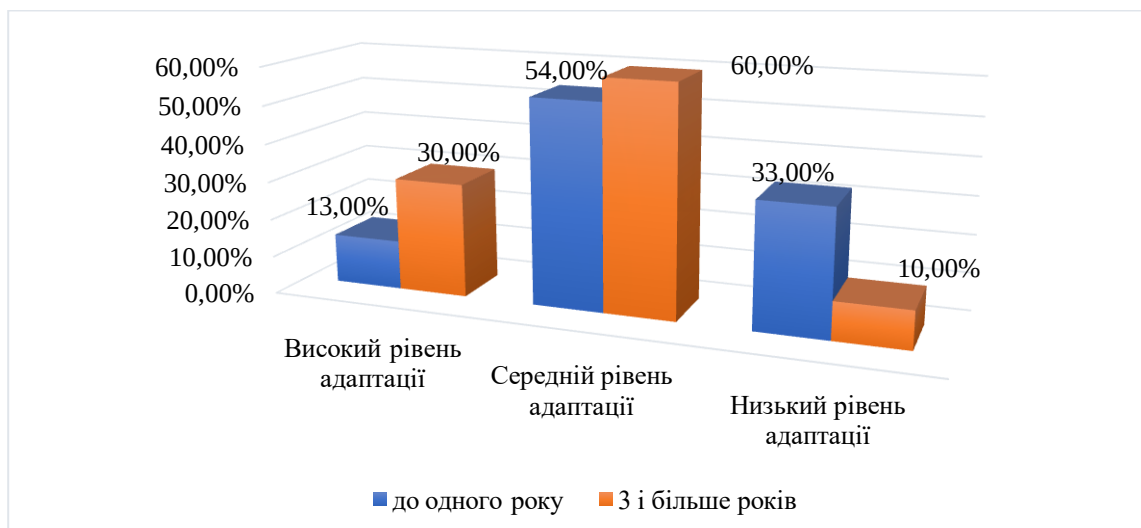


Рис. 2.13 Рівень нервово-психічної стійкості співробітників

ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за даними [Додаток Б]

Аналіз результатів дослідження нервово-психічної стійкості співробітників ТОВ «Корсар Трейд» показав, що вищий рівень НПС переважно спостерігається серед співробітників зі стажем понад три роки (група 2) - 30% респондентів. Натомість серед нових працівників (до одного року стажу) високий рівень нервово-психічної стійкості виявлено лише у 13% випадків.

Висока нервово-психічна стійкість включає такі важливі особливості:

- ✓ *Емоційна стабільність* - здатність залишатися врівноваженим у стресових або конфліктних ситуаціях.
- ✓ *Перевага позитивних емоцій* - здатність зберігати оптимізм навіть у складних обставинах.
- ✓ *Ефективне регулювання взаємодії із середовищем* - контроль над власними реакціями для досягнення високої продуктивності.
- ✓ *Додаткові компоненти* - такі як енергетичний потенціал (витримка), адаптивність до змін і здатність зберігати мотивацію та сенс професійної діяльності.

У цілому, загальний профіль нервово-психічної стійкості серед працівників обох груп демонструє переважання середнього рівня показників. Водночас спостерігаються суттєві відмінності в крайніх проявах: серед молодших співробітників 33% мають низький рівень стійкості, тоді як серед досвідчених цей показник складає лише 10%.

Отже, можна стверджувати, що молодші співробітники частіше стикаються зі зниженням нервово-психічної стійкості, що обумовлено процесами адаптації до нової професійної діяльності. Натомість працівники зі стажем демонструють стабільнішу нервово-психічну саморегуляцію, що є результатом як індивідуальних особливостей нервової системи, так і тривалішої професійної інтеграції.

Завершальним етапом діагностики вибірки працівників ТОВ «Корсар Трейд» стало дослідження їхніх стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Аналіз показав, що в умовах протиріччя люди зазвичай обирають одну з п'яти основних стратегій реагування:

1. *Суперництво* передбачає активне нав'язування власного рішення іншій стороні. Така стратегія виправдана, якщо рішення є конструктивним і приносить користь усій організації, а також у випадках обмеженого часу на досягнення домовленостей.

2. *Співпраця* вважається найбільш ефективним підходом, оскільки базується на спільному обговоренні проблеми та розгляді опонента як партнера в пошуку оптимального рішення, стиль є дієвим, коли сторони мають високу взаємозалежність та прагнуть справедливого результату.

3. *Компроміс* передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін, де кожна визнає обґрунтованість претензій опонента та погоджується на поступки. Такий підхід ефективний у разі рівних можливостей сторін та необхідності тимчасового вирішення конфлікту.

4. *Уникнення* полягає у свідомій відмові від активної участі в розв'язанні конфлікту, стратегія використовується, коли сторони не бачать можливості ефективного вирішення або прагнуть виграти час.

5. *Пристосування* означає добровільну або вимушену відмову від власних позицій задля збереження відносин чи уникнення серйозних наслідків. Така стратегія часто зумовлюється визнанням власної неправоти або низькою значущістю предмета конфлікту.

Результати дослідження в ТОВ «Корсар Трейд» свідчать про наявність кількісних відмінностей у виборі стилю поведінки в конфліктних ситуаціях серед працівників із різним стажем роботи. Зокрема, серед співробітників зі стажем до одного року найпоширенішою стратегією є *пристосування* - її обирають 47% респондентів, означає, що нові співробітники, зіштовхуючись із конфліктами на робочому місці, здебільшого схильні поступатися власними інтересами. Така поведінка пояснюється особливостями статусу «новачків», адже вони можуть сприймати потенційні наслідки конфлікту як серйозну загрозу для своєї професійної позиції або подальшого перебування в компанії (рис.2.14.)

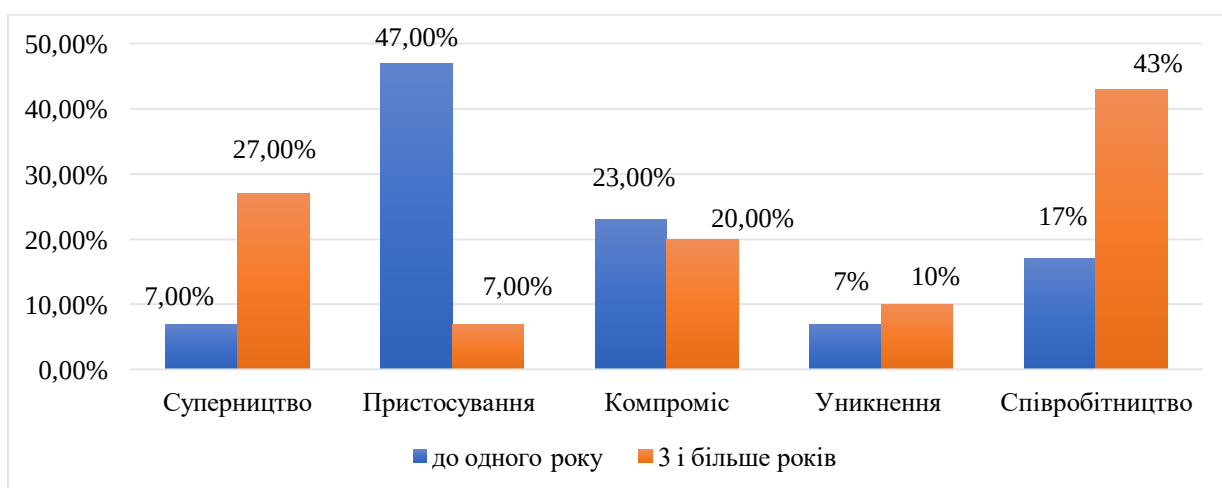


Рис. 2.14 Вибір стилів поведінки респондентів в конфліктних ситуаціях у ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за даними [Додаток Б]

У свою чергу, працівники ТОВ «Корсар Трейд» із тривалим стажем роботи (група 2) частіше обирають такі стратегії поведінки в конфліктних

ситуаціях, як суперництво (27%) та співробітництво (43%). Завдяки високому рівню адаптації до корпоративної культури, вони прагнуть реалізовувати або максимально ефективні підходи, спрямовані на досягнення цілей компанії, або ж стратегії, що в першу чергу орієнтовані на захист власних інтересів.

Отже, за результатами дослідження встановлено, що співробітники ТОВ «Корсар Трейд» із більшим стажем роботи частіше обирають стратегію суперництва, активно відстоюючи власні інтереси у конфліктних ситуаціях, а також демонструють готовність до співпраці - найефективнішої стратегії вирішення конфліктів. Натомість нові співробітники, які перебувають на етапі адаптації, здебільшого використовують стратегію пристосування, поступаючись власними інтересами задля інтеграції у колектив та пристосування до професійних вимог.

Таким чином, у межах дослідження було здійснено комплексну діагностику рівня соціально-психологічної адаптації працівників у ТОВ «Корсар Трейд», а також проаналізовано основні чинники, що впливають на процес адаптації персоналу в умовах функціонування компанії логістичної сфери.

Проведемо SWOT-аналіз, що дозволить комплексно оцінити чинники, які впливають на ефективність програми адаптації персоналу компанії табл. 2.8.

На основі проведеного SWOT-аналізу програм адаптації персоналу ТОВ «Корсар Трейд» ми виявили основу для створення ефективної адаптаційної системи - внутрішні ресурси, готовність до навчання та позитивне ставлення персоналу. Разом із цим, відсутність структурованої програми адаптації, наставництва та системи оцінки прогресу новачків обмежує потенціал компанії в частині розвитку людського капіталу. Компанія має значні можливості для підвищення ефективності адаптації, які можуть бути реалізовані за рахунок впровадження менторства, цифрових

рішень та чітких адаптаційних маршрутів.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
Використовуються навчальні курси для підвищення кваліфікації	Відсутність уніфікованої адаптаційної програми
Працівники забезпечені комп'ютерною технікою для проходження навчання	Недостатня систематизація процесу адаптації
Є позитивне ставлення працівників до внутрішнього навчання	Відсутність чіткої ролі наставника на етапі адаптації
Компанія вже інвестує в розвиток персоналу (онлайн-курси, тренінги)	Брак інструментів зворотного зв'язку та оцінки ефективності адаптації
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Впровадження формалізованої програми менторства	Високий рівень плинності новачків без якісної адаптації
Стандартизація адаптаційних матеріалів та чек-листів	Зниження залученості, якщо процес адаптації сприймається як формальність
Зменшення часу на повне включення новачка в роботу	Втрата досвідчених працівників без системи передачі знань
Можливість скоротити витрати на рекрутинг завдяки збереженню нових працівників	Недостатня підтримка з боку керівництва або брак ресурсів для впровадження змін

Джерело: складено за [39]

В наступному розділі ми надамо рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників на підприємстві

Адаптація нових працівників сьогодні є нормою для більшості успішних компаній. Вона проходить за спеціально розробленою програмою, яка допомагає співробітникам швидше освоїти потрібні знання й навички для виконання своїх обов'язків. Програма діє протягом випробувального терміну та включає конкретні кроки і заходи для ефективного входження у роботу. Щоб процес адаптації був дійсно ефективним, варто мінімізувати зайві формальності під час оформлення на роботу, що допоможе швидше заповнити вакансії, полегшить новачкам навчання на практиці (рис. 3.1).

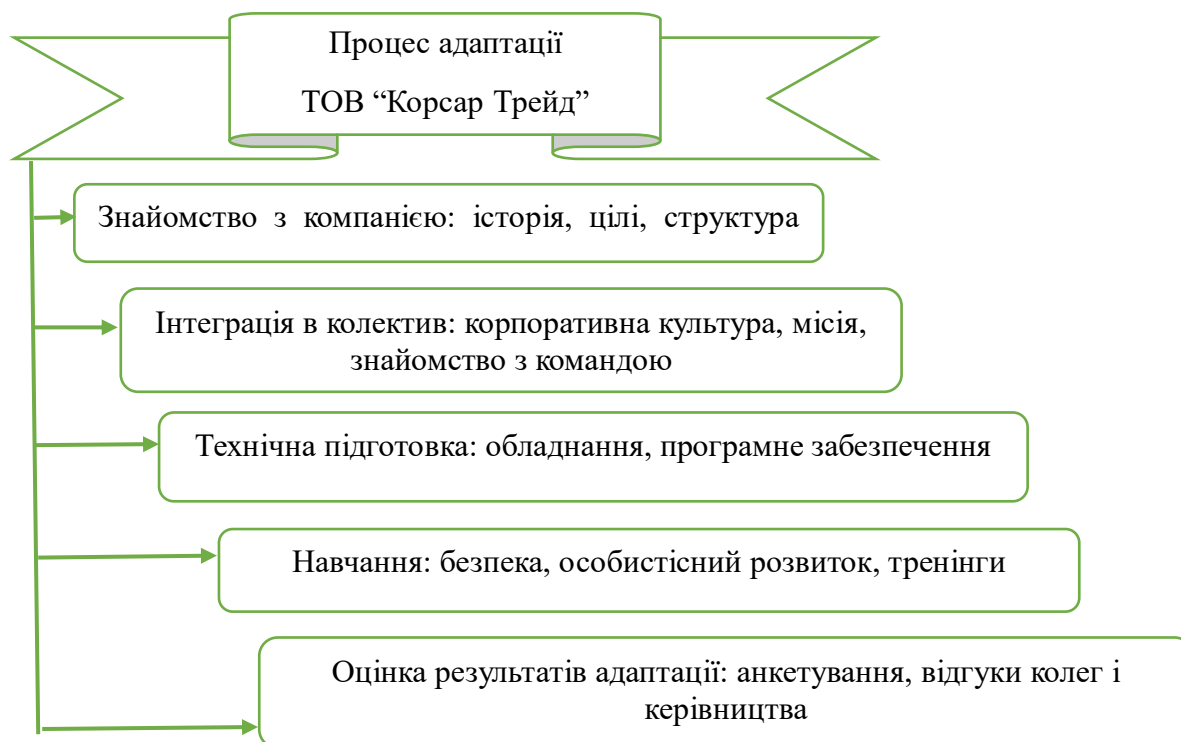


Рис. 3.1 Процес адаптації нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд»
Джерело: складено за даними [19; 29]

Щоб адаптація нових співробітників проходила легко й ефективно, варто поділити весь процес на ключові етапи.

➤ *Знайомство з компанією.* Першим і дуже важливим кроком є введення нового працівника у курс справ компанії: історію, цілі, місце на ринку та основних конкурентів. Також потрібно розповісти про структуру підприємства, ролі кожного відділу та очікування від роботи, що на нашу думку, допоможе новачку краще зрозуміти, як працює компанія в цілому.

➤ *Інтеграція в колектив.* Наступний етап - знайомство з колегами та корпоративною культурою. Дуже важливо, щоб новачок дізнався про місію, цінності, напрям розвитку компанії. Корисно організувати зустріч із керівництвом, де співробітник зможе поставити всі запитання.

➤ *Технічна підготовка.* Новий працівник вивчає обладнання та програмне забезпечення, з яким працюватиме. Він має навчитися користуватися усіма необхідними інструментами, технологіями, що застосовуються в ТОВ «Корсар Трейд».

➤ *Навчання.* Далі слідує навчання з охорони праці, електробезпеки та інших важливих стандартів безпеки. За потреби співробітника також можна залучити до тренінгів з розвитку особистісних навичок або комунікації.

➤ *Оцінка результатів.* Завершальний етап - оцінювання успішності проходження адаптації, важливо зібрати відгуки як від самого новачка, так і від його колег та керівництва. Можна провести анкетування або короткі інтерв'ю, щоб зрозуміти, що працює добре, а що можна покращити в майбутньому.

Дуже важливо, щоб програма не ускладнювала роботу нового співробітника на старті, інакше це може призвести до невдоволення, до рішення про звільнення [19; 29].

Проходження основних етапів адаптації новий співробітник зможе швидше освоїти свої обов'язки та стати повноцінною частиною команди

ТОВ «Корсар Трейд», тому слід детальніше розробити цілі адаптації працівників логістичних компаній в нестабільних умовах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові цілі адаптації персоналу ТОВ «Корсар Трейд»

Цілі адаптації	Очікуваний результат
<i>Зменшення стартових витрат</i>	Допомога новачку швидше освоїти обов'язки та зменшити витрати компанії через тимчасову низьку ефективність.
<i>Зниження рівня стресу</i>	Зменшує страх перед новим середовищем і допомагає працівнику легше адаптуватися до роботи.
<i>Скорочення плинності кадрів</i>	Підтримка на старті дозволяє утримати працівників і запобігти їх передчасному звільненню.
<i>Економія часу менеджерів і колег</i>	Зменшує потребу у частій допомозі новачкам, оптимізує витрати часу старших співробітників.
<i>Формування задоволеності роботою</i>	Допомагає працівнику швидше відчувати себе частиною команди і підвищити мотивацію до роботи.

Джерело: складено за даними [19; 29]

При реалізації цілей адаптації нових співробітників у ТОВ «Корсар Трейд» важливо пам'ятати про збереження балансу між особистою мотивацією співробітника та цілями компанії - швидкою та якісною адаптацією. Програма онбордингу має бути чітко пов'язана з поведінкою наставника та з кар'єрними, мотиваційними цілями новачка. Оптимізація кількості процедур у процесі адаптації допоможе співробітнику рухатися вперед у напрямку, який відповідає його особистим прагненням, збереженню його ментального здоров'я та одночасно збігатися з довгостроковими цілями ТОВ «Корсар Трейд».

Сучасна система адаптації ТОВ «Корсар Трейд» повинна враховувати реалії дистанційної роботи, а також пропонувати індивідуальні програми залежно від посади. Під час організації віддаленого рекрутингу та адаптації слід активно використовувати сучасні онлайн-інструменти, такі як спеціалізоване програмне забезпечення, HRM-системи, внутрішні комунікаційні платформи та сервіси для онлайн-зустрічей, що допоможе якісно передавати новачкам важливу інформацію та краще знайомити їх із

роботою компанії.

Особливо уважно слід працювати з віддаленими співробітниками, щоб уникнути ризиків швидкого звільнення через проблеми з адаптацією (не всі співробітники логістичної компанії працюють в офісі, деякі зайняті на складських приміщеннях, і навіть, в інших країнах, забезпечуючи логістичні потоки). Один із ефективних способів підтримки - регулярне індивідуальне спілкування між лінійними керівниками та новими співробітниками на всіх етапах адаптації, для віддалених можливо спілкування через корпоративну платформу Zoom. Прозора передача знань та досвіду між менеджерами та новачками дозволить новим співробітникам краще адаптуватися, а в майбутньому суттєво підвищити свою ефективність у масштабах усього ТОВ «Корсар Трейд».

У логістичній компанії важливо чітко встановити критерії для оцінки ефективності адаптації нових співробітників, що є ключовим елементом удосконалення системи управління персоналом. Визначені показники допоможуть об'єктивно оцінити, наскільки успішно нові працівники проходять процес адаптації та чи досягаються поставлені цілі.

До основних компонентів адаптаційного процесу в логістичній сфері віднести:

- час, необхідний для самостійного виконання операційних завдань,
- кількість допущених помилок у логістичних процесах,
- рівень задоволеності працівника умовами праці та корпоративною культурою,
- інші показники, що характеризують якість та швидкість адаптації.

Для підвищення ефективності адаптації доцільно впровадити систему зворотного зв'язку з новими співробітниками. Регулярний збір відгуків дозволить отримати реальну картину того, як сприймається процес онбордингу, які етапи є найбільш складними, і що потребує покращення. Головна мета зворотного зв'язку - допомогти працівникові коригувати свою

поведінку для досягнення поставлених завдань або підтвердити правильність обраної ним стратегії роботи. Зворотний зв'язок вважається успішним тоді, коли після комунікації у співробітника формуються чіткі висновки щодо власних результатів та зрозумілий план подальших дій. Важливо, щоб бачення співробітника і керівника співпадали, адже саме єдність цілей і розуміння очікувань є запорукою ефективної адаптації [29, с.13].

Забезпечити якісний зворотний зв'язок можна за допомогою опитувань, особистих інтерв'ю, цифрових платформ для збору даних або інших інтерактивних інструментів. Важливо демонструвати, що кожен відгук має значення: отримана інформація повинна бути ретельно проаналізована та використана для вдосконалення програми адаптації нових працівників у компанії.

Застосування менторства та наставництва критично важливо для вдосконалення програм адаптації нових працівників. Таким чином, інтеграція наставництва в процес адаптації не лише покращує підготовку нових співробітників, сприяє підвищенню залученості та довгострокової лояльності до компанії. Для підвищення ефективності процесу адаптації нових працівників у ТОВ «Корсар Трейд» пропонується впровадити програму менторства як один із ключових елементів управління персоналом [30].

З метою підвищення ефективності процесу адаптації нових працівників, скорочення часу інтеграції в робочі процеси логістики та зміцнення корпоративної культури ТОВ «Корсар Трейд», пропонується впровадити програму менторства в систему управління персоналом компанії - Проєкт програми менторства для нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд» (Додаток В; Додаток Г).

Наставництво дозволить новим співробітникам ТОВ «Корсар Трейд» краще орієнтуватися у внутрішніх процесах компанії, швидше інтегруватися у команду та ефективніше розвивати професійні навички.

Впровадження програми менторства в ТОВ «Корсар Трейд» дозволить суттєво покращити процес адаптації нових працівників, зменшити кадрову плинність, підвищити ефективність роботи та сприятиме розвитку сильної корпоративної культури всередині компанії.

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження заходів вдосконалення адаптації працівників на підприємстві

Сфера логістичних послуг активно реагує на виклики цифрової трансформації у сфері управління персоналом, розробляючи спеціалізовані рішення для HR-фахівців та рекрутерів.

Більшість керівників логістичних компаній вважають, що впровадження цифрових інструментів у HR-процеси сприяє покращенню роботи відділів персоналу та підвищує ефективність адаптації нових співробітників.

Великі підприємства активно застосовують системи для автоматизації процесу підбору персоналу, зокрема системи відстеження кандидатів (ATS). Серед популярних платформ для управління рекрутингом та адаптацією персоналу можна виділити PeopleForce, Cleverstaff, Workable, Hurma, SurveyMonkey, Breezy HR, Beamery, BambooHR [6; 15; 31; 33; 35].

Задля забезпечення впровадження програми було проаналізовано популярні українські програмні рішення для автоматизації та цифровізації процесів адаптації персоналу. На основі аналізу були визначені ключові характеристики систем та проведено порівняння їхніх можливостей з іншими HRM-платформами.

Детальніше зупинимось на системах онбордингу, розроблених українськими компаніями.

HURMA System - міжнародна компанія, що спеціалізується на створенні програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів, рекрутингу та управління корпоративними цілями. Завдяки впровадженню системи можна скоротити до 43% часу на виконання рутинних завдань та зменшити витрати на рекрутинг приблизно на 18% [31]. На сьогодні Hurma System є хмарним сервісом для автоматизації HR-процесів, рекрутингу та управління цілями (OKR). Платформа знижує навантаження на HR-фахівців, оптимізує залучення, адаптацію та утримання персоналу, а також забезпечує збір статистики та аналітики. Hurma сприяє ефективному керуванню корпоративними цілями та пропонує цифрові рішення для автоматизації онбордингу, що дозволяють суттєво заощадити час.

Детальніше зупинимось на можливостях сервісу онбордингу Hurma. Hurma дозволяє автоматизувати виконання HR-завдань, надає повний набір інструментів для спрощення адаптації нових співробітників та фокусування на розвитку персоналу. Система пропонує готові чек-листи для швидкої адаптації, простий інтерфейс, інтеграцію з популярними месенджерами та можливість відстежувати індивідуальні цілі й результати.

Hurma дозволяє оперативно збирати всі необхідні документи та форми в онлайн-режимі - всього за кілька годин. Через інтеграцію з месенджерами (Slack, Telegram, WhatsApp, Viber) новий працівник може швидко ознайомитися зі структурою компанії, знайти контакти колег та ефективно стартувати в новій ролі.

Крім того, завдяки зручній навігації в системі, співробітники можуть легко знаходити блок OKR та контролювати власний прогрес у досягненні поставлених цілей, що дозволяє зосередитися на результатах замість вирішення організаційних дрібниць.

Важливим елементом адаптації є онлайн-зустрічі, що сприяють швидкому включенню нових співробітників у робочий процес. Для моніторингу настрою команди можна використовувати функцію «Календар», яка допомагає вчасно виявляти проблемні моменти та оперативно їх вирішувати. Вартість користуванням послуг платформи Hurma для компанії до 100 працівників дорівнює 10604.9 грн./міс. дорівнює [31].

Менеджери та HR-фахівці мають можливість у режимі реального часу отримувати звіти у зручному форматі, встановлювати завдання для нових співробітників, контролювати прогрес кожного члена команди, порівнювати результати між різними групами та швидко управляти правами доступу.

Розглянемо детальніше можливості сервісу онбордингу Hurma. Система об'єднує всі необхідні інструменти для оптимізації роботи з HR-завданнями, дозволяючи сфокусувати увагу на головному - розвитку персоналу. У Hurma доступні чек-листи для полегшення адаптації, функція швидкого знайомства з командою, інтеграція з популярними месенджерами, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та можливість відстеження особистих цілей і результатів, платформа дає змогу оперативно зібрати необхідні документи та заповнити форми в онлайн-режимі - менш ніж за один робочий день.

Завдяки інтеграції з месенджерами (Slack, Telegram, WhatsApp, Viber) нові співробітники можуть швидко ознайомитися зі структурою компанії, знайти контакти колег і розпочати роботу без зайвих затримок.

Hurma також надає доступ до блоку OKR, що дозволяє співробітникам самостійно відстежувати власний прогрес у досягненні встановлених цілей, зосереджуючись на виконанні основних завдань, а не на рутинних процесах.

Hurma System пропонує гнучку та доступну цінову політику. При оплаті послуг на рік діє знижка 20%. Вартість користування системою для компанії до 30 працівників та одного рекрутера складає 4205,4 грн на місяць (пакет «Все включено»). Для організацій із 100 співробітниками та двома рекрутерами щомісячна вартість пакету «Все включено» становить 10604,9 грн. Hurma також надає можливість безкоштовного тестування демоверсії та консультації для підбору оптимального тарифного плану [36].

PeopleForce - універсальна HRM-платформа для автоматизації HR-процесів та рекрутингу, яка сприяє формуванню культури високої продуктивності в компанії, підвищенню загальної ефективності роботи.

Особливої уваги заслуговує модуль PeopleHR, призначений для автоматизації процесу онбордингу. Система допомагає швидко та ефективно адаптувати нових працівників, налаштовуючи та контролюючи процес інтеграції в єдиному цифровому просторі.

PeopleForce дозволяє створювати різні програми адаптації для окремих департаментів компанії відповідно до їхніх потреб. Можна налаштовувати кілька сценаріїв онбордингу - наприклад, встановлювати чіткі строки для одних груп працівників і залишати більш гнучкий підхід для інших. При додаванні нового співробітника необхідно лише обрати відповідну програму адаптації.

Сервіс також пропонує зручну базу знань, яка містить усю необхідну інформацію для новачків: правила внутрішнього розпорядку, графіки роботи, корпоративні традиції, політику відпусток, правила безпеки, шаблони документів, а також матеріали для навчання з продуктів компанії або розвитку soft skills. Матеріали можна завантажувати у форматах відео, аудіо, тексту чи фото.

Відстеження онбордингу здійснюється через систему контролю завдань: фіксується прогрес виконання, дотримання строків та наявність прострочених дій. Адміністратори та відповідальні особи можуть у будь-

який момент переглядати ефективність адаптації співробітників. Видимість вкладки «Онбординг» гнучко налаштовується у правах доступу.

Вартість використання модуля PeopleHR становить 2768 грн/місяць для компанії з чисельністю до 50 працівників та 5537 грн/місяць для компанії до 100 працівників. Платформа дає змогу самостійно налаштовувати терміни та очікувані результати адаптації для кожного нового співробітника, додаючи дедлайни, посилання, відеоматеріали та інструкції відповідно до потреб компанії.

Отже, можна зробити висновок, що використання програми є економічно вигідним рішенням для молодих компаній. У випадку підключення всіх доступних модулів, вартість обслуговування для організації з чисельністю до 50 співробітників становитиме 12 920 грн на місяць.

У логістичній галузі, де процеси мають високу динаміку, а помилки можуть призводити до значних втрат, ефективна адаптація нових працівників є критично важливою. У ТОВ «Корсар Трейд» наставництво розглядається як один із ключових інструментів підтримки нових співробітників на старті роботи.

Проходження курсів з менторства дозволить досвідченим фахівцям компанії не лише вдосконалити свої навички комунікації та лідерства, а й ефективно супроводжувати новачків у період адаптації. Така форма підтримки сприяє:

- ✓ *швидшому засвоєнню внутрішніх процедур, стандартів безпеки та логістичних схем;*
- ✓ *зниженню кількості помилок на стартовому етапі;*
- ✓ *підвищенню впевненості нових працівників у власних діях;*
- ✓ *покращенню командної взаємодії між новими та досвідченими співробітниками;*
- ✓ *формуванню позитивного першого досвіду роботи в компанії.*

Крім того, участь у курсах наставництва розширює професійні горизонти менторів, сприяє особистісному розвитку, забезпечує можливості для професійного нетворкінгу та краще готує до адаптації у швидкозмінному логістичному середовищі. Розглянемо пропозицію від компанії Mike Pritula Talent Academy курс «Навчання менторів» [37].

Курс призначений для всіх, хто прагне освоїти роль ментора — від співробітників HR-відділу до керівників підрозділів та експертів у своїй галузі. Програма надає учасникам чіткий набір інструментів і практичних підходів до менторства, навчаючи, як ефективно взаємодіяти з підопічними.

Курс допоможе зрозуміти, як менторство може стати потужним інструментом розвитку співробітників, який доступний будь-якій компанії. Наявність внутрішніх наставників позитивно впливає на підвищення продуктивності та загальної ефективності бізнесу. Особливість програми полягає в її простоті та доступності: курс подає професійні методики менторства у зрозумілому й практичному форматі, що дозволяє швидко застосовувати знання на практиці.

Розрахуємо економічний ефект від проходження, запропонованого тренінгу. Вартість навчання за пакетом «Стандартний» становить 10000 грн для одного учасника. У вартість включено: участь у всіх онлайн-заняттях, доступ до особистого кабінету, перевірку домашніх завдань, а також можливість переглядати записи всіх вебінарів курсу табл. 3.2.

Після завершення навчання та успішного виконання всіх завдань учасник отримує диплом, який можна інтегрувати у профіль LinkedIn. Диплом має унікальний ідентифікаційний код, захищений від підробок, і видається через сертифіковану платформу Accredible.

Для оцінки економічної доцільності проходження курсу з менторства трьома фахівцями ТОВ «Корсар Трейд» було проведено фінансовий аналіз витрат та очікуваного соціально економічного ефекту.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності навчання менторів для
ТОВ «Корсар Трейд»

ВХІДНІ ДАНІ		
Ціна курсу на одну особу	10 000 грн	
Кількість учасників	2	
Загальна вартість навчання	20 000 грн	
Тривалість курсу	2 дні (16 годин)	
Мета курсу	Підготовка менторів для адаптації персоналу	
ОЧІКУВАНІ ВИГОДИ ПІСЛЯ КУРСУ		
Джерело економічного ефекту	Розрахунок	Сума, грн/рік
Економія часу наставників	9 новачків × 5 год × 250 грн	11 250 грн
Скорочення витрат на підбір персоналу	Уникнення одного звільнення	12 500 грн
Підвищення продуктивності новачків	9 новачків × 4 000 грн	36 000 грн
Загальна економічна вигода		59 750 грн
ROI = Доходи (59 750) – витрати (20 000) / витрати (20 000) × 100 =		198,75%
Очікуваний соціальний ефект		
1. Розширення можливостей працевлаштування для різних вікових категорій кандидатів.	Завдяки відкритим каналам онбордингу компанія може залучати кандидатів, формуючи інклюзивну кадрову політику.	
2. Сприяння підвищенню зайнятості в регіоні	Як компанія логістичної сфери, ТОВ «Корсар Трейд» створює додаткові робочі місця, що позитивно впливає на місцеву економіку, зменшує рівень безробіття.	
3. Забезпечення рівного доступу до працевлаштування	Запровадження об'єктивних процедур адаптації дозволяє уникати дискримінаційних підходів і створює рівні умови для всіх кандидатів незалежно від статі, віку чи походження.	
4. Формування різноманітного робочого середовища.	Підтримка принципів відкритості та збереження працівників із різними життєвими досвідами сприяє побудові гармонійної, згуртованої та ефективної команди	
5. Покращення якості життя співробітників.	Забезпечення стабільної зайнятості, перспектив кар'єрного зростання та сприятливого адаптаційного середовища позитивно впливає на добробут працівників, а також зміцнює емоційний зв'язок з компанією	

Джерело: складено та розраховано автором за даними [37]

Показник ROI показує, на скільки відсотків інвестиція окупила себе, у нашому випадку:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток (вигода)} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI = \left(\frac{59\,750 - 20\,000}{20\,000} \right) \times 100\% = \left(\frac{39\,750}{20\,000} \right) \times 100\% = **198,75\%$$

У результаті впровадження програми менторства в ТОВ «Корсар Трейд» очікується:

Економія часу наставників: завдяки стандартизації процесу адаптації та зменшенню індивідуального супроводу кожного новачка на 5 годин, за умов середньої вартості робочої години 250 грн, очікувана річна економія становить: 9 новачків $\times$ 5 год $\times$ 250 грн = 11 250 грн

Зниження витрат на підбір персоналу: якісна підтримка нових співробітників у період адаптації з боку підготовлених менторів дозволить уникнути щонайменше одного звільнення на рік. З урахуванням витрат на підбір, оформлення, введення в посаду та втрати продуктивності, очікувана економія становить приблизно 12 500 грн.

Приріст продуктивності новачків: завдяки прискоренню включення в робочі процеси та зменшенню кількості помилок, 9 нових працівників почнуть ефективно працювати раніше. Очікувана вигода від цього приросту продуктивності становить:

$$9 \text{ новачків} \times 4\,000 \text{ грн} = 36\,000 \text{ грн}$$

Загальна очікувана економічна вигода:

$$11\,250 \text{ грн} + 12\,500 \text{ грн} + 36\,000 \text{ грн} = 59\,750 \text{ грн}$$

Результат наших розрахунків перевищує витрати на навчання (20 000 грн) та демонструє високу ефективність проєкту ($ROI \approx 198,75\%$), що

робить впровадження менторської програми доцільним та стратегічно вигідним для компанії.

Окрім економічної доцільності впровадження програми менторства у ТОВ «Корсар Трейд», важливим є також аналіз очікуваного соціального ефекту, що проявляється не у фінансових показниках, а у змінах якості внутрішніх процесів, мотивації працівників та психологічного клімату в колективі. Реалізація запропонованих заходів позитивно впливає на взаємодію між новачками та досвідченими співробітниками, сприяє зниженню рівня стресу під час адаптації, формує атмосферу підтримки та довіри. У комплексі, ефективна система адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд» створює соціальну стабільність, сприяє реалізації принципів корпоративної відповідальності та підвищує загальну привабливість компанії як роботодавця в логістичному секторі Одещини.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито сутність адаптації персоналу як ключового елементу кадрової політики сучасної молоді логістичної компанії. Доведено, що адаптація розглядається як поетапний процес залучення нового працівника до організаційного середовища, що передбачає його пристосування до умов праці, вимог посади, корпоративної культури та взаємодії в колективі.

Здійснено уточнення змісту поняття «адаптація персоналу», яке трактується не лише як ознайомлення з роботою, а як комплекс заходів, що забезпечують комфортне входження новачка у професійне середовище та сприяють досягненню ним стабільної продуктивності.

Також було проаналізовано типову структуру програми адаптації, що включає чотири логічно послідовні етапи: оцінювання рівня підготовки працівника, введення в організаційний контекст (орієнтація), безпосередню адаптацію до посадових обов'язків та завершальну інтеграцію в команду.

Таким чином, адаптація розглядається як системний процес, від ефективності якого залежить не лише збереження нових кадрів, а й рівень їх подальшої залученості й результативності.

Проаналізовано підходи до організації процесу адаптації персоналу в ТОВ «Корсар Трейд» - логістичної компанії, яка здійснює діяльність на території України та країн Європи, забезпечуючи повний цикл транспортно-логістичних послуг для бізнес-клієнтів.

Компанія займається консолідацією вантажів у Китаї з подальшим доставленням до України морським, авіаційним та автотранспортом. Також компанія виконує супутні логістичні операції, включаючи форвардинг, митне оформлення та доставку «під ключ» до кінцевого замовника.

Зважаючи на високу динаміку логістичних процесів, складність обслуговування міжнародних перевезень, ефективна система адаптації

персоналу в ТОВ «Корсар Трейд» є критично важливою умовою для забезпечення швидкого входження нових працівників у робоче середовище, запобігання помилкам та досягнення високої якості сервісу надання послуг.

Період 2022–2023 років був критично складним для компанії, зумовленим військовими подіями та обмеженням діяльності на значній частині території країни. Це призвело до різкого падіння обсягів наданих послуг та виручки.

У 2024 році спостерігалася часткова стабілізація діяльності, що дозволило суттєво наростити обсяги реалізації послуг і покращити фінансові результати, проте компанія досі не досягла показників довоєнного періоду.

Зміни у собівартості послуг відображають загальні економічні тенденції, зокрема відновлення операційної активності та вплив інфляції. Витрати зросли, що потребує подальшого контролю за ефективністю операцій.

Хоча компанія повернулася до прибуткової діяльності, рівень прибутку залишається нижчим порівняно з докризовими роками. Це свідчить про ще незавершене відновлення.

Фінансові труднощі суттєво вплинули на матеріально-технічну базу підприємства - загальна вартість основних фондів зменшилася, що обмежує інвестиційні можливості та потенціал розширення. В умовах поступової стабілізації ринку та внутрішніх зусиль щодо оптимізації діяльності, ТОВ «Корсар Трейд» має передумови для подальшого зростання, але потребує чіткої стратегії відновлення і посилення фінансової стійкості.

У 2023 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Корсар Трейд» зазнала істотного скорочення персоналу. Основною причиною такого зниження стала нестабільна ситуація, спричинена початком повномасштабного вторгнення: частина працівників звільнилася за власним бажанням через вимушене переміщення, інші були мобілізовані до

Збройних Сил України, а ще частина потрапила під скорочення у зв'язку зі значним падінням обсягів діяльності майже на 70%. У таких умовах компанія не мала можливості утримувати попередній кадровий склад. Однак уже в 2024 році спостерігається позитивна динаміка: кількість працівників зросла на 5 осіб. Упродовж останніх трьох років у ТОВ «Корсар Трейд» спостерігається стійке переважання кількості чоловіків серед працівників, що, ймовірно, зумовлено специфікою логістичної галузі, яка часто передбачає фізичне навантаження, роботу в дорозі або нестандартний графік.

Що стосується структури персоналу за стажем роботи, то в аналогічній компанії ТОВ «Корсар Трейд» у 2024 році найчисленнішу групу становлять працівники зі стажем від 3 до 4 років. Їх кількість - 10 осіб.

У ТОВ «Корсар Трейд» процес адаптації нових працівників тісно пов'язаний із етапами найму, які проходять у кілька послідовних стадій. Основну координацію в цьому процесі здійснює відповідальний представник керівництва.

Початковим етапом є визначення кадрової потреби, що базується на аналізі поточної завантаженості персоналу та стратегічних цілей компанії. Далі формується портрет ідеального кандидата відповідно до вимог конкретної логістичної посади.

Результати емпіричного дослідження та SWOT-аналізу показали, що рівень адаптації працівників ТОВ «Корсар Трейд» суттєво залежить від стажу роботи у компанії. Співробітники з досвідом менше одного року мають нижчий рівень загальної адаптивності та нервово-психічної стійкості, хоча й проявляють більшу відкритість до нових людей та прагнення уникати конфліктів. Водночас працівники з більшим стажем демонструють вищу адаптованість, емоційну стабільність і позитивне ставлення до себе та колективу. Соціологічний аналіз нашого опитування підтвердив наявність статистично значущого зв'язку між тривалістю стажу, рівнем адаптації та

нервово-психічною стійкістю, виявлено різницю у поведінці в конфліктних ситуаціях: менш досвідчені працівники частіше обирають стратегію «пристосування», тоді як більш досвідчені - «суперництво» або «співпрацю».

Результатом проведеного дослідження було визначено, що вдосконалення системи адаптації нових працівників у ТОВ «Корсар Трейд» є стратегічно важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу компанії. Запропонована програма менторства дозволяє підвищити ефективність процесу включення нових співробітників у виробниче середовище, скоротити терміни адаптації та знизити ймовірність плинності кадрів на ранніх етапах роботи. Програма менторства дозволяє компанії значно зекономити ресурси, підвищити ефективність адаптації та сформувати стабільну кадрову основу. Наші пропозиції є економічно обґрунтованими та стратегічно ефективним. Загальна економічна вигода 59 750 грн, показник $ROI=198,75\%$, тоб-то рентабельності інвестицій підвищується майже у тричі, що підтверджує доцільність інтеграції програми менторства як постійного інструменту в HR-практику ТОВ «Корсар Трейд».

Окрім економічної складової, можливо буде досягнути відчутного соціального ефекту, що проявляється у покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня емоційної стійкості новачків, зростанні лояльності працівників до компанії та формуванні інклюзивного робочого середовища. Завдяки менторству нові працівники швидше вбудовуються в корпоративну культуру та будуть демонструвати стабільні результати роботи вже з перших місяців.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприяє не лише зростанню продуктивності та зменшенню витрат, але й підвищенню соціальної відповідальності ТОВ «Корсар Трейд» як роботодавця в логістичній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. People Forse. HR-глосарій для HR-команд. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary> (дата звернення: 11.02.2025).
2. Колеснікова, В. В. Особливості адаптації молодих фахівців до здійснення професійної діяльності. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2020. №3(5), 235-246. URL: <https://surl.li/hwtsjj> (дата звернення: 11.02.2025).
3. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory Marketing and Management of Innovations. 2019. № 1. P. 11-20.
4. Адаптація персоналу. Бізнес Портал Луцька. 2024. URL: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
5. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. 2020. URL: <http://surl.li/gxzun>
6. Cleverstaff. Адаптація персоналу: види, методи, програма. 2024. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>. (дата звернення: 11.02.2025).
7. Cleverstaff. Адаптація персоналу - види, цілі та сучасні методи. 2024. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. *Staff capital*. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyryetapy/> (дата звернення: 11.02.2025)
9. Висич М. Менторинг особистостей. Київ: Українська академія лідерства, 2021. 89 с.
10. Лисак О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
11. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics*

Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79.

12. Посвалюк, О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*, (68). <https://surli.cc/aubisj> Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12. С. 287–291.

13. Бібліотека економіста. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. 2025. URL: <http://library.if.ua/books/151.html> (дата звернення 12.02.2025).

14. People force. All in one HR-платформа для вашого бізнесу. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 15.02.2025).

15. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. 2019. URL: <https://ur0.jp/ykFC7> (дата звернення: 15.02.2025).

16. Главком. Як 12,5 млн економічно неактивних українців відправити на роботу? Мінекономіки знайшло вихід. 2024. URL: <https://surl.li/fetvrf> (дата звернення: 15.02.2025).

17. Офіційний сайт компанії Цитрус. 2025. URL: <https://www.ctrs.com.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).

18. Офіційний сайт компанії Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).

19. Як адаптують новачків у Grammarly. URL: <https://www.work.ua/guides/adaptation/2671/> (дата звернення 15.02.2025).

20. Process. Why Google's Onboarding Process Works 25% Better Than Everyone Else's. 2025. URL: <https://www.process.st/onboarding-process/> (дата звернення 17.02.2025).

21. What is Google onboarding process. OnboardingFAQ. 2025. URL: <https://onboardingfaq.com/what-is-google-onboarding-process-like/> (дата

звернення 17.02.2025).

22. Apple/ What's Inside Apple Onboarding Process. OnboardingFAQ. 2025. URL: [Apple](#) (дата звернення 17.02.2025).

23. Microsoft. Here's What to Expect from Onboarding at Microsoft. OnboardingFAQ. 2025. URL: <https://www.facebook.com/MicrosoftUkraine/> (дата звернення 17.02.2025).

24. Офіційний сайт ТОВ «Корсар Трейд». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44121215/> (дата звернення 18.04.25)

25. Звіти про фінансові результати діяльності ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 рр.

26. Семиченко В. Опитувальник К. Роджерс для визначення адаптованості/неадаптованості особистості Психологія педагогічної діяльності. Навч. посібн. К.: Вища школа, 2024. 335 с.

27. Шевчук О. Кадрова логістика. Навч. посіб. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського 2022. 99 с.

28. Togetherplatform. How to build a mentorship program for new employees. 2024. URL: <https://surl.lu/mfrwzv> (дата звернення 2.04.2025).

29. HURMA. Менторство в компаніях: як і навіщо впроваджувати. 2024. URL: <https://surl.li/mepqle> (дата звернення 02.04.2025).

30. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2020 р., № 1 (112). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/21.pdf (дата звернення 02.04.2025).

31. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Дніпро. 2020. № 1 (24). С. 185-190. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11464>

32. Курс «Навчання менторів» URL: <https://pritula.academy/mentor-ukr>.

(дата звернення 4.03.2025).

33. Руда О. Яким може бути менторство та де шукати наставника. Happymonday. 2020. URL: <https://happymonday.ua/yakym-mozhe-buty-mentorstvo> (дата звернення 4.03.2025).

34. Офіційний сайт компанії HURMA. 2024. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення 4.03.2025).

35. Офіційний сайт компанії Mike Pritula Talent Academy. *Курс «Навчання менторів»*. 2024. URL: <https://pritula.academy/ua/mentor> (дата звернення 4.03.2025).

36. Міжнародна організація праці. «COVID-19 and the new meaning of safety and health at work». URL: <https://ilostat.ilo.org/covid-19-and-the-new-meaning-of-safety-and-health-at-work/> (дата звернення 15.04.2025).

37. Міжнародна організація зі стандартизації. Охорона праці та техніка безпеки URL: <https://surl.lu/jwzaag> (дата звернення 15.04.2025).

38. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 15.04.2025).

39. Постанова КМУ «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 01.08.1992 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п#Text> (дата звернення 15.04.2025).

40. Жуковська В. М., Коваленко В. В. Ризики персоналу компаній: сучасні реалії. Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса: ОДАБА, 2022. С. 160–163.

41. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 89–92.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Корсар Трейд»

Опитувальник РОДЖЕРСА-ДАЙМОНД

МЕТА ДІАГНОСТУВАННЯ: визначення соціально-психологічної адаптивності у ТОВ «Корсар – Трейд».

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ: *Перша група* - молоді спеціалісти, чий стаж роботи на підприємстві, фірмах або в інших організаціях становить до 1 року.

Другу групу сформували досвідчені працівники зі стажем понад 3 роки.

Інструкція. На всі запропоновані в основному варіанті опитувальника твердження потрібно відповідати "так" чи "ні" у залежності від того, у якому ступені це твердження відноситься до вас. Варто прочитати усі твердження і дати відповідну відповідь на всі з них. Тільки тоді результат буде більш об'єктивним.

1. Я пред'являю до себе підвищені вимоги. У мене великі і серйозні плани в житті. Я прагну постійно удосконалювати свої знання, формувати якості й уміння, необхідні для досягнення цілей.
2. Я часто сам лаю себе за те, що роблю.
3. Перед навколишніми я ховаю своє обличчя під маскою, щоб сховати те, що в мене на душі.
4. Я часто випробую почуття неповноцінності серед ровесників, у спілкуванні з педагогами, колегами, іншими людьми. Мені здається, що до мене відносяться трохи зневажливо, недостатньо поважають мене, не бачать в мені особистість.
5. У мене теплі, гарні відносини з однокурсниками, з педагогами, з людьми взагалі. Я майже ніколи не вступаю з ними в конфлікт. Я доброзичлива і рівна у спілкуванні людина.
6. В усіх невдачах, що переслідують мене в житті, я звинувачую тільки себе.
7. Я сумніваюся в тому, що можу сподобатися кому-небудь з дівчат (юнаків).
8. Я відчуваю, що мої зусилля в навчанні, у роботі, у спілкуванні марні. Я не можу здійснити тих планів, до яких прагну.
9. Я відповідальна людина. На мене можна у всьому покластися.
10. Я можу прийняти більшу частину тих правил і вимог, відповідно до яких повинні діяти люди.
11. У мене мало власних переконань і правил.
12. У мене часто виникає почуття, немов я злий на увесь світ, всім незадоволений, на всіх нападаю, постійно дратуюся, можу зіпсувати настрій навколишнім. Важко стримуюся.
13. Я вмію керувати собою і своїми вчинками, наприклад, цілком відключитися від багатьох розваг, цікавих і привабливих справ у той час, коли необхідно напружено працювати (наприклад, готуватися до контрольної роботи, чи іспиту звіту). Самоконтроль для мене не проблема.
14. Всі люди, з якими мені доводилось зіштовхуватися в житті, як правило, подобаються мені.
15. Мені зараз, у цю хвилину, дуже не по собі. Хочеться все кинути, куди-небудь сховатися.
16. Я схильний бути насторожі з тими, хто чомусь обходить зі мною по-приятельськи більше, ніж я того очікую.
17. Я завжди стримую свої обіцянки, навіть якщо це мені не вигідно.
18. Я завжди кажу тільки правду.
19. Я ніколи не спізнююся.
20. Усі свої звички я вважаю гарними.
21. Я завжди легко, вільно і невимушено виражаю свої почуття в спілкуванні з людьми, ровесниками, маленькими дітьми. Я розкутий, незалежний. Спілкування для мене - задоволення; у ньому я можу розкрити себе, цілком виразити свою індивідуальність.
22. Звичайно я легко ладжу з навколишніми.
23. Звичайно в житті я відчуваю себе не ведучим, а відомим: мені не завжди вдається мислити і діяти самостійно. Є такі люди, що своєю волею здатні підкорити мене собі.
24. Я відчуваю якусь безпорадність, непевність. Мені потрібно, щоб хто-небудь ще був поруч, постійно підказував, радив мені, контролював мене і підтримував.
25. Мені трудніше всього боротися із самим собою.
26. В душі я оптиміст і вірю в краще у всіх сферах життя - у навчанні, у відносинах у колективі, в особистому житті.
27. Навіть тоді, коли мені здається, що мої рішення самостійні, вони все-таки прийняті під впливом інших людей.
28. Я відчуваю ворожість, антипатію до того, що оточує мене.

29. Більшість тих, хто мене знає, добре до мене відноситься, любить мене і поважає.
30. У мене красива фігура.
31. Я вибитий з колії. Не можу зібратися, взяти себе в руки, зосередитися, організувати себе для того, щоб моя робота була більш ефективною, доставляла мені дійсне задоволення.
32. Я почуваю млявість, апатію на заняттях (на роботі).
Спочатку мені було на них цікаво, тепер же вони стали мені байдужні. Я не відчуваю підйому, натхнення і радості від своєї роботи.
33. Звичайно я можу прийняти рішення і твердо слідувати йому.
34. Я усім задоволений: собою, взаєминами з людьми, успіхами в навчанні.
35. Я не дуже довіряю своїм почуттям, вони підводять мене іноді.
36. У колі незнайомих людей мені досить важко бути самим собою.
37. Я врівноважений, спокійний, у мене завжди рівний настрій.
38. Я імпульсивний: рвучкий, нетерплячий, гарячий.
39. Мені здається, що те що відбувається зі мною, я бачу не зовсім так, як воно є насправді. Замість того, щоб здраво глянути фактам в обличчя, тлумачу їх на свій лад, придумую зайве. Словом, не відрізняюся реалістичністю сприйняття.
40. Я намагаюся ніколи не задумуватися про свої проблеми.
41. Я розважлива, послідовна людина. Мені здається, що здебільшого я поведжусь розумно.
42. Я терпимий у своєму відношенні до людей і приймаю кожного таким, який він є.
43. Я соромливий, легко тушуюся.
44. Мені обов'язково потрібні якісь нагадування, підштовхування з боку, щоб довести справу до кінця.
45. Я вважаю себе цікавою, ерудованою людиною, помітним, привабливим як особистість.
46. Я - честолюбний. Небайдужий до успіхів, похвали. У тому, що я вважаю істотним, мені треба бути в числі кращих.
47. У процесі навчання, роботі я ні в чому не можу виразити себе, виявити свої здібності, свою індивідуальність, своє «Я»
48. Я себе зараз нехтую.
49. Буває, що я брешу.
50. Трапляється, що я говорю про речі, в яких зовсім не розбираюся.
51. Іноді я люблю похвастати.
52. У мене бувають такі думки, якими я ні з ким не хотів би поділитися.
53. Я діяльний, енергійний, у мене є ініціатива.
54. В цілому я відносуся до себе добре, яким би я не був.
55. Коли в мене псується з ким-небудь з однолітків відносини, мені неприємно, що це стане усім відомо.
56. Я довго не можу прийняти рішення, а потім сумніваюся в його правильності.
57. Я наполегливий, напористий. Мені завжди важливо настояти на своєму.
58. Я не вдоволений собою.
59. Я в якійсь розгубленості, все сплуталося, змішалося в мене.
60. Я невдаха. Мені просто в усьому не везе.
61. Я приємна, симпатична, приваблива до себе людина.
62. Я, може бути, і не дуже гарний собою, але подобаюся юнакам (дівчатам) як людина, як особистість.
63. Я нехтую всяке спілкування з дівчатами (жінками).
64. Я нехтую всяке спілкування з юнаками (чоловіками).
65. У мене легко і спокійно на душі, немає нічого, що сильно б тривожило мене.
66. Я вмію завзято працювати, якщо це необхідно.
67. Я часто буваю стривожений, стурбований, напружений і на заняттях (на роботі), і в спілкуванні.
68. Щоб змусити мене що-небудь зробити, треба як варто настояти, і я уступлю, зламаюся.
69. Я відчуваю, що змінююсь, расту, дорослішаю. Мої почуття стають більш зрілими.
70. Я вважаю себе розумним, вмію здраво аналізувати й оцінювати себе й інших.
71. Я відчуваю невпевненість у собі майже завжди і в усьому.
72. Я часто буваю змушений захищати себе, будувати доводи, що мене виправдують і роблять мої вчинки обгрунтованими.
73. Я намагаюся покладатися на власні сили, не розраховуючи на чию не будь допомогу завжди і в усьому.
74. Я відрізняюся від інших людей.
75. Я не поважаю себе.
76. Я безнадійний. Приймаю рішення і відразу їх порушую. Нехтую своє безсилля, а поробити із собою нічого не можу. У мене немає волі і немає бажання її виробити.
77. Мені все ясно в собі. Я добре себе розумію.
78. Я відкрита і товариська людина, легко сходжуся з навколишніми.
79. Я не дуже надійний. На мене не у всьому можна покластися.
80. Мені здається, що в колективі мене недостатньо поважають.
81. Мої сили і можливості цілком відповідають тим цілям, що я ставлю перед собою.
82. Мої думки занадто займає особиста сфера, що може серйозно вплинути на успіхи в навчанні, у роботі.

Показники та ключі для інтерпретації

Підрахуйте кожен з показників соціальної адаптованості, додавши ті бали, які респондент приписав відповідним висловам (вислови, що відповідають кожному показникові, див. в таблиці нижче). Зона невизначеності в інтерпретації результатів за кожним показником наводиться для підлітків – в дужках, а для дорослих – без дужок. Результати «перед» зоною невизначеності інтерпретуються як надзвичайно низькі, а «після» найвищого показника в зоні невизначеності – як високі.

Підставивши одержані значення показників у формули з другої таблиці, ви зможете обчислити значення інтегральних показників соціальної адаптованості, що виражаються в відсотках від максимуму.

№	Показники		Номери висловів	Норми
1	a	Адаптивність	4, 5, 9, 12, 15, 19, 22, 23, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 41, 44, 47, 51, 53, 55, 61, 63, 67, 72, 74, 75, 78, 80, 88, 91, 94, 96, 97, 98	(68-170) 68-136
	b	Дезадаптивність	2, 6, 7, 13, 16, 18, 25, 28, 32, 36, 38, 40, 42, 43, 49, 50, 54, 56, 59, 60, 62, 64, 69, 71, 73, 76, 77, 83, 84, 86, 90, 95, 99, 100	(68-170) 68-136
2	a	Брехливість	+	(18-45) 18-36
	b		-	
3	a	Прийняття себе	33, 35, 55, 67, 72, 74, 75, 80, 88, 94, 96	(22-52) 22-42
	b	Неприйняття себе	7, 59, 62, 65, 90, 95, 99	(14-35) 14-28
4	a	Прийняття інших	9, 14, 22, 26, 53, 97	(12-30) 12-24
	b	Неприйняття інших	2, 10, 21, 28, 40, 60, 76	(14-35) 14-28
5	a	Емоційний комфорт	23, 29, 30, 41, 44, 47, 78	(14-35) 14-28
	b	Емоційний дискомфорт	6, 42, 43, 49, 50, 83, 85	(14-35) 14-28
6	a	Внутрішній контроль	4, 5, 11, 12, 13, 19, 27, 37, 51, 63, 68, 79, 91, 98	(26-65) 26-52
	b	Зовнішній контроль	25, 36, 52, 57, 70, 71, 73, 77	(18-45) 18-36
7	a	Домінування	58, 61, 66	(6-15) 6-12
	b	Керованість	16, 32, 38, 69, 84, 87	(12-30) 12-24
8		Ескапізм (втеча від проблем)	17, 18, 54, 64, 86	(10-25) 10-20

Проект програми менторства для нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд»

1. Загальні положення

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

2. Мета програми

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

3. Завдання програми

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

4. Формати менторства

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

5. Структура програми

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

6. Очікувані результати

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

7. План реалізації

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

8. Вимоги до менторів

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

9. Оцінка ефективності програми

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

ТОВ «Корсар Трейд»

м. Одеса

«___» _____ 2025 р. № ____

НАКАЗ

Про запровадження програми менторства для нових співробітників

З метою підвищення ефективності адаптації нових працівників, зменшення строків їхнього входження в робочі процеси, зниження рівня плинності кадрів та розвитку корпоративної культури у ТОВ «Корсар Трейд»,

НАКАЗУЮ:

1. **Затвердити** програму менторства для нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд».
2. **Призначити відповідальними за впровадження програми:**
 - відділ управління персоналу - організація процесу відбору менторів та контроль за реалізацією програми;
 - керівників підрозділів - забезпечення участі досвідчених співробітників у ролі наставників.
3. **Розробити та затвердити** навчальну програму для підготовки наставників до «___» _____ 2025 року.
4. **Здійснити відбір менторів** відповідно до встановлених критеріїв до «___» _____ 2025 року.
5. **Розпочати реалізацію програми менторства** з «___» _____ 2025 року.
6. **Відділу кадрів** забезпечити регулярний моніторинг результатів адаптації нових працівників та надавати щоквартальні звіти керівництву про хід реалізації програми.
7. Контроль за виконанням цього наказу покласти на відповідальну особу: Директора з персоналу ТОВ «Корсар Трейд»

Директор

ТОВ «Корсар Трейд» _____

(ПІБ)