

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ»**

здобувача **Ніколаєнко Ірини Миколаївни**



Науковий керівник: к.е.н., доцент **Голіонко Н.Г.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**



Київ 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ | 6 |
| 1.1. Зміст адаптації системи управління персоналом організації до кризових явищ..... | 6 |
| 1.2. Принципи та методи системи управління персоналом організації та її адаптація в умовах воєнного стану | 14 |
| 1.3. Підходи до оцінювання адаптації компаній до кризових умов | 19 |
| РОЗДІЛ 2.АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА» | 22 |
| 2.1. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «НОВА ПОШТА»..... | 22 |
| 2.2. Розроблення заходів з адаптації системи управління персоналом у ТОВ «НОВА ПОШТА» | 37 |
| ВИСНОВКИ | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 55 |

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що воєнні конфлікти та кризові стани стають дедалі частішими в сучасних умовах. Саме тому дослідження адаптації системи управління персоналом до подібних умов відіграє важливу роль для існування та функціонування бізнес-організацій в цілому. Компанії стикаються з різноманітними труднощами у нинішніх геополітичних реаліях, зокрема в управлінні персоналом, тому що саме персонал, як ресурс організації, відповідає за ефективну діяльність в кризових обставинах. Адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану в Україні є надзвичайно важливою, через те, що наразі бізнес-організації стикаються з унікальними викликами та загрозами для свого персоналу в першу чергу. Вирішальним є розуміння компаніями методів, принципів та сценаріїв адаптаційних дій, що є ключовим аспектом у забезпеченні ефективності, безпеки, стабільності та в цілому діяльності в кризових станах. Наразі це має бути невід'ємною частиною кожної бізнес-організації в Україні в умовах воєнного стану.

Процеси, які відбуваються в країні зараз, враховуючи воєнні дії та наслідки пандемії коронавірусу, підвищують важливість функції управління персоналом кожного суб'єкту господарювання для подолання негативних наслідків та забезпечення адаптації бізнесу до нових реалій. Завданням кожного менеджера стає захист працівників при забезпеченні стійкості бізнесу. Стратегія управління персоналом в сучасних умовах має формуватись комплексно на підставі оновленої бізнес-стратегії подолання наслідків кризи, викликаної війною [22, с.63].

Згідно з принципом, що проблема виникає тоді, коли старе знання стає неспроможним, а нове ще не набуло розвиненої форми, переорієнтація системи управління персоналом у воєнний час є необхідністю. Тому компанії вимушені шукати нові стратегії та методи для забезпечення існування всіх процесів своєї діяльності.

Опрацьовані літературні джерела [9,10,12,22,38,41,55] вказують нам на те, що більшість дослідників розглядають саме систему управління персоналом, але наразі не існує загального напряму досліджень адаптації системи управління персоналом до кризових умов або умов воєнного стану. Тому тема цього дослідження є актуальною не лише через відповідність сучасності, а й через нерозкритість цього аспекту в науковій думці.

Тому дослідження та розробка адаптивних систем управління персоналом у воєнний час є важливим завданням для будь-якої організації, включаючи ТОВ «НОВА ПОШТА», з метою забезпечення ефективності та стабільності у надзвичайних умовах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – це обґрунтування теоретико-методичних та прикладних аспектів адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до воєнного стану.

Для досягнення окресленої мети мають бути реалізовані наступні **завдання**:

- дослідити зміст адаптації системи управління персоналом організації до кризових явищ;
- визначити принципи та методи адаптації системи управління персоналом організації в умовах воєнного стану;
- описати підходи до оцінювання адаптації компаній до кризових умов;
- провести діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- оцінити адаптацію системи управління персоналом організації до умов кризи;
- визначити напрями та розробити заходи з адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до воєнних умов.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом бізнес-організації в умовах кризових явищ.

Предметом роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптації системи управління персоналом організації до кризових явищ.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань було використано різноманітні методи дослідження. Теоретичний аналіз, систематизація та класифікація дозволили глибше розібратися в теоретичних аспектах проблеми. Паралельно з цим, практичні методи, такі як спостереження та узагальнення, були використані для аналізу конкретних аспектів діяльності бізнес-організації.

Практичне значення результатів дослідження з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану визначаємо як те, що надає бізнес-організаціям конкретні рекомендації та стратегії для ефективного управління персоналом під час кризових ситуацій. Результати цієї роботи допоможуть компаніям підготуватися до можливих воєнних або інших кризових сценаріїв, забезпечуючи стабільність та продуктивність працівників навіть у непередбачуваних обставинах.

Апробація результатів. Дослідження було висвітлено на II Міжнародній науковій конференції «Інтелектуальний ресурс сьогодення: наукові задачі, розвиток та запитання» та опублікована стаття у Інтелектуальний ресурс сьогодення: наукові задачі, розвиток та запитання: збірник наукових праць з матеріалами II Міжнародної наукової конференції [71].

Інформаційна база дослідження складається з різноманітних літературних джерел українських та світових авторів, наукових статей з періодичних видань, інтернет-публікацій, фінансова звітність та допоміжна документація ТОВ «НОВА ПОШТА».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 10 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1 Зміст адаптації системи управління персоналом організації до кризових явищ

Кризові явища в багатьох країнах світу не дозволяють підприємствам розвиватися. Бізнес-організаціям доводиться стикатися з новими викликами та загрозами, які погрожують економічній стабільності та їхньому існуванню в зовнішньому середовищі.

Розуміння системи управління персоналом має першорядне значення для виживання бізнес-організації в турбулентні часи, оскільки вона слугує основою для підтримання добробуту працівників, забезпечення безперервності діяльності та зміцнення організаційної стійкості. Система управління персоналом включає в себе різноманітні функції, у тому числі підбір персоналу, навчання, управління ефективністю, відносини з працівниками та організаційний розвиток, які мають вирішальне значення для досягнення організаційного успіху.

Тож визначимо, що науковці окреслюють у понятті «система управління персоналом» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Система управління персоналом

| Автор | Поняття |
|-----------------|--|
| Лук'янихін В.О. | Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|------------------|---|
| Синиченко А.В. | Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. |
| Гурченков О.П. | Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. |
| Донець Л. | Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу |
| Никифоренко В.Г. | Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу |
| Костюк В.О. | Система управління – це є упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети шляхом планування, організації, мотивації і контролю за ресурсами |

Джерело: розроблено автором на основі [28,42,7,11,29,23]

Ми розумітимемо узагальнено поняття «система управління персоналом» як комплексний підхід до керування персоналом в організації, що включає в себе визначення цілей, завдань та стратегій управління персоналом, організаційну структуру, механізми взаємодії між керівниками та співробітниками, а також методи, процедури і інструменти для забезпечення ефективності трудового потенціалу працівників, підвищення їхньої продуктивності та якості праці, а також підтримки соціального благополуччя колективу. Це систематичний підхід, що

передбачає планування, організацію, мотивацію і контроль за персоналом з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо елементи системи управління персоналом (рис. 1.1.):



Рисунок 1.1 – Елементи системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

Представлена схема описує основні напрямки системи управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вона включає в себе підбір і відбір персоналу для забезпечення потреб бізнесу, мотивацію працівників для підтримки продуктивності та задоволеності на роботі, збереження талановитих співробітників, розвиток кадрів для відповідності потребам організації, навчання для підвищення кваліфікації та професійного зростання, а також оцінку та контроль діяльності працівників для забезпечення ефективності та відповідності поставленим завданням. Ці напрямки допомагають забезпечити оптимальне використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії.

У часи кризи організації стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають стратегічної адаптації систем управління персоналом. Кризові явища, від стихійних лих до економічних спадів, спричиняють значні перебої у функціонуванні організації, що вимагає адаптивного реагування на всі аспекти

діяльності, включаючи управління персоналом. Хоча існуюча література дає уявлення про стратегії антикризового управління, все ще бракує системних підходів до управління персоналом в умовах кризових явищ.

Важливо розуміти фундаментальну концепцію кризи та різних явищ, пов'язаних з нею. В організаційному контексті кризи можна визначити як непередбачувану подію або ситуацію, що становить значну загрозу для діяльності організації, її репутації або стейкхолдерів. Розуміння кризових явищ має вирішальне значення для організацій, щоб передбачити, підготуватися до них та ефективно пом'якшити вплив таких подій на їхні системи управління персоналом.

Криза (у перекладі з латинської) – це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме «поворотний момент» у значенні слова «криза» вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо прийняти відповідні рішення [52].

Враховуючи різні підходи до визначення кризи, під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем будемо розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем [8, с. 211].

Отже, кризовий стан підприємства – це критична ситуація, коли компанія стикається з серйозними проблемами, що загрожують її існуванню. Ці проблеми впливають на всі аспекти діяльності підприємства, змушуючи його знаходитися на межі ліквідації. Такий стан виникає через погіршення важливих показників роботи компанії, які порушують її здатність ефективно функціонувати і взаємодіяти з оточуючим середовищем. Одним з випадків кризового стану є воєнний стан, який наразі діє в Україні відповідно до Указу Президента України №64/2022.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки

державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [15].

Задля ототожнення понять кризового та воєнного стану ми пропонуємо розглянути таблицю (табл. 1.2.), яка охарактеризує перелік обмежень, з якими стикаються бізнес-організації в цих умовах.

Таблиця 1.2 – Обмеження у роботі компаній під час кризових умов та умов воєнного стану

| Обмеження під час кризи | Обмеження під час воєнного стану |
|--|--|
| <p>Фінансові обмеження</p> <p>Компанії можуть зіткнутися з обмеженнями в доступі до кредитів або позик через нестабільний фінансовий стан. Вони також можуть бути обмежені у здійсненні масштабних інвестицій або витрат.</p> | <p>Комендантська година та обмеження пересування</p> <p>Воєнний стан запроваджує комендантську годину та обмеження на пересування людей і товарів, що може перешкоджати діяльності підприємств, особливо тих, які залежать від своєчасних поставок або транспортування товарів.</p> |
| <p>Обмеження робочої сили</p> <p>Під час кризи компаніям може знадобитися скоротити чисельність персоналу або заморозити найм для скорочення витрат, що призведе до зменшення кількості робочої сили для здійснення операцій.</p> | <p>Трудове законодавство</p> <p>В умовах воєнного стану можуть бути введені правила щодо практики працевлаштування, включаючи обов'язковий призов або обмеження на прийняття на роботу певних осіб, що може вплинути на наявність робочої сили та склад компаній.</p> |
| <p>Операційні обмеження</p> <p>Компанії можуть зіткнутися з обмеженнями операційної діяльності, такими як скорочення обсягів виробництва, перебої в ланцюжку поставок або обмеження на певні види господарської діяльності.</p> | <p>Обмеження у сфері комунікації та інформації</p> <p>Воєнний стан передбачає цензуру або контроль над каналами зв'язку та інформаційними потоками, що може вплинути на здатність бізнесу здійснювати внутрішню та зовнішню комунікацію, впливаючи на прийняття рішень та координацію.</p> |

Продовження таблиці 1.2

| | |
|--|--|
| <p>Регуляторні перевірки</p> <p>Регуляторні органи можуть посилити нагляд і контроль за компаніями в кризових ситуаціях, вимагаючи дотримання додаткових правил або вимог до звітності.</p> | <p>Контроль над майном та активами</p> <p>Воєнний стан може передбачати конфіскацію або контроль майна та активів з боку військових або державних органів з метою забезпечення національної безпеки, що може вплинути на контроль бізнесу над своїми активами та операціями.</p> |
| <p>Судові процеси</p> <p>Компанії в умовах кризи можуть зіткнутися зі збільшенням юридичних проблем, таких як позови від кредиторів, акціонерів або регуляторних органів, що може додатково виснажити їхні ресурси і перешкодити їм зосередитися на відновленні діяльності.</p> | <p>Надзвичайні заходи</p> <p>Воєнний стан дозволяє запроваджувати надзвичайні заходи, такі як реквізиція ресурсів або об'єктів, що може безпосередньо вплинути на бізнес, обмежуючи його права власності та операційні можливості.</p> |
| <p>Пошкодження репутації</p> <p>Криза може завдати значної шкоди репутації компанії, що призводить до втрати довіри клієнтів, інвесторів та ділових партнерів, що може ще більше поглибити труднощі, з якими стикається компанія.</p> | <p>Порушення ланцюгів постачання</p> <p>Воєнний стан може порушити ланцюги постачання через посилення заходів безпеки, прикордонного контролю або логістичні проблеми, що вплине на компанії, які залежать від імпортованих товарів або міжнародної торгівлі.</p> |
| <p>Довіра зацікавлених сторін</p> <p>Довіра зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори та клієнти, може зменшитися під час кризи, що ускладнює отримання компаніями необхідної підтримки або фінансування для їхньої операційної діяльності та зусиль з відновлення.</p> | <p>Призупинення громадянських свобод</p> <p>Воєнний стан часто передбачає призупинення певних громадянських свобод і прав, що може створити невизначеність і нестабільність у бізнес-середовищі, стримуючи інвестиції та економічну активність.</p> |

Джерело: розроблено автором

Застосовуючи визначення та порівняння обмежень, пов'язані з особливими умовами, воєнний стан дійсно можна вважати кризою для бізнес-організацій. В умовах війни бізнес стикається зі значними загрозами для своєї діяльності, репутації та зацікавлених сторін. Непередбачуваний характер ситуацій воєнного часу створює різноманітні виклики, такі як перебої в ланцюгах постачання, економічна нестабільність та підвищені ризики безпеки, які можуть серйозно вплинути на функціонування організації.

З точки зору кризи, воєнний час є вирішальним переломним моментом для бізнесу, коли ситуація може перейти від стабільності до хаосу. Початок війни часто призводить до низки кризових явищ на підприємствах, включаючи зниження виробничих потужностей, фінансову нестабільність і підвищену невизначеність. Ці кризові явища не лише ставлять під загрозу виживання підприємства, але й загострюють існуючі протиріччя всередині організаційної системи.

За таких обставин ефективно антикризове управління та адаптація системи управління бізнес-організацією набуває першочергового значення. Організації повинні передбачити і підготуватися до впливу умов воєнного часу на свої системи управління персоналом, впроваджуючи стратегії, спрямовані на захист добробуту співробітників, забезпечення безперервності бізнесу і захист довгострокової життєздатності.

Оксфордський науковий словник [63] визначає адаптацію як «будь-яку зміну в структурі або функціонуванні організму, яка робить його більш пристосованим до навколишнього середовища». Аналогічно, в організаційній структурі адаптація системи управління до кризових явищ передбачає цілеспрямоване коригування структури, процесів і стратегій, що застосовуються керівництвом для ефективного подолання та пом'якшення впливу кризових явищ. Така адаптація передбачає проактивні заходи для передбачення потенційних криз, механізми швидкого реагування для управління надзвичайними ситуаціями та стратегічне планування для сприяння відновленню та стійкості.

Розглянемо поняття «адаптація бізнес-організацій» відповідно до ряду досліджень (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3 – Поняття адаптації бізнес-організацій

| Автор | Поняття |
|--|--|
| Йоганн Кеммер, Мартіна Ротлі, Томас Волтер | Адаптація – це вдосконалення та модифікація стандартних, заздалегідь визначених бізнес-процесів у програмному забезпеченні для бізнесу шляхом повторного використання окремих частин цих процесів. |

Продовження таблиці 1.3

| | |
|--|---|
| Гжегож Лещинський | Адаптація – це процес внесення коректив або змін у бізнес-практики, стратегії або відносини для задоволення потреб і вимог інших підприємств або клієнтів. |
| Тобіас Сейффарт, Стефан Кюнель, Стефан Сакманн | Адаптація – це процес внесення змін до бізнес-процесів або ІТ-компонентів для забезпечення відповідності чинним вимогам. |
| Ольга Аннушкіна, Альберто Регаццо | Адаптація – це процес модифікації маркетингових стратегій, конфігурацій продуктів, стратегій дистрибуції та цін, щоб відповідати вимогам і можливостям, що виникають у зв'язку з культурними, адміністративними, економічними, географічними та технологічними відмінностями на міжнародних ринках. |
| Бернд В. Віртц | Адаптація – це процес внесення змін до бізнес-моделі з метою забезпечення довгострокового успіху. |

Джерело: розроблено автором на основі [64,65,69,59,70]

Узагальнюючи, адаптація – це процес модифікації або зміни різних аспектів бізнесу для того, щоб відповідати вимогам і можливостям, які створюють різні фактори, такі як культурні, адміністративні, економічні, географічні та технологічні відмінності. Він передбачає внесення змін до маркетингових стратегій, конфігурацій продуктів або послуг, стратегій просування і дистрибуції, цін і навіть підприємницьких формул бізнес-підрозділів, що беруть участь в інтернаціоналізації. Адаптація необхідна фірмам, що працюють на міжнародних ринках, щоб ефективно задовольняти потреби та вподобання різних країн і галузей. Однак це не єдиний варіант, оскільки фірми можуть також вирішити продавати стандартизовані продукти та послуги або навчати місцевих споживачів, щоб трансформувати місцеві ринки. Розуміння культурного розмаїття та адаптація до нього також мають вирішальне значення для успішної інтернаціоналізації.

У контексті управління персоналом адаптація передбачає приведення кадрових практик і політик у відповідність до мінливих вимог і викликів, що виникають у зв'язку з кризовими явищами. Вона передбачає розвиток культури стійкості, гнучкості та готовності серед працівників, надання їм необхідних

навичок та ресурсів для того, щоб орієнтуватися в неспокійні часи. Загалом, адаптація системи управління персоналом до кризових явищ полягає у розширенні прав і можливостей працівників, оптимізації організаційних можливостей та створенні клімату адаптації та стійкості для процвітання перед обличчям несприятливих обставин.

1.2 Принципи та методи системи управління персоналом організації та її адаптація в умовах воєнного стану

Під час воєнного стану організації стикаються з унікальними викликами в управлінні персоналом в умовах підвищених заходів безпеки та урядових директив. Адаптація системи управління персоналом стає необхідною для забезпечення безперервності діяльності та добробуту працівників. Перш ніж заглиблюватися в адаптацію системи управління персоналом в умовах воєнного стану, необхідно спочатку зрозуміти її основні принципи та методи.

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [25, с. 19]. Розглянемо групи методів управління персоналом у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи управління персоналом

| Група методів | Опис методів | Приклади |
|---------------------------------|--|---|
| Адміністративні (організаційні) | Встановлення організаційних відносин та регламентування діяльності з метою досягнення цілей. | Організаційне регламентування, розпорядчий вплив. |

Продовження таблиці 1.4

| | | |
|------------------------|---|--|
| Економічні | Створення економічних умов, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі та досягати поставлених завдань. | Планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування. |
| Соціально-психологічні | Використання соціально-психологічних чинників для управління відносинами та мотивації працівників. | Формування трудових колективів, соціальне стимулювання, соціологічні методи дослідження. |

Джерело: розроблено автором на основі [25]

В умовах воєнного стану, методи управління персоналом набувають особливого значення та важливості, оскільки ефективне керівництво персоналом може визначати успіх та загальну стійкість бізнес-організації. Адміністративні методи стають ключовими для забезпечення організаційної дисципліни та координації дій персоналу. Встановлення чітких організаційних відносин і регламентування діяльності відповідають потребам управління під час воєнного конфлікту.

Економічні методи також мають велике значення в управлінні персоналом під час воєнного стану. Створення економічних умов, які спонукають працівників виконувати свої обов'язки та досягати стратегічних цілей, є важливим завданням. Планування та фінансування діяльності забезпечують необхідні ресурси для виконання завдань, а стимулювання та страхування можуть бути застосовані для підтримки мотивації та ефективності персоналу в умовах стресу та небезпеки, які супроводжують умови кризи.

Соціально-психологічні методи стають невід'ємною частиною управління персоналом в умовах воєнного конфлікту. Формування трудових колективів, психологічна підтримка та соціальне стимулювання персоналу допомагають зберегти високий рівень морального стану працівників. Застосування соціологічних методів дослідження може допомогти аналізувати та враховувати

соціальні та психологічні аспекти управління персоналом для ефективного керівництва в умовах війни.

Методи управління системою персоналу спрямовані на комплексний підхід до управління всією системою працівників організації. Вони орієнтовані на створення оптимального середовища, в якому працівники могли би ефективно функціонувати і досягати поставлених цілей відповідно до стратегії підприємства.

Однією з ключових особливостей цих методів є їхнє зосередження на системних аспектах управління персоналом. Вони враховують взаємозв'язок і взаємовплив між різними складовими системи персоналу, такими як рекрутинг, розвиток персоналу, мотивація, оцінка праці, адаптація та управління конфліктами. Замість того, щоб діяти ізольовано, ці методи ставлять перед собою завдання організувати взаємодію та синергію між різними частинами системи персоналу для досягнення загальних цілей.

На відміну від окремих методів, таких як адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи, управління системою управління персоналом інтегрує ці методи в цілісну систему, яка відповідає загальним цілям організації. Воно передбачає створення структур і механізмів залучення, відбору, навчання та утримання працівників відповідно до стратегічних пріоритетів та операційних потреб організації. Крім того, управління кадровою системою передбачає постійний моніторинг і коригування з метою забезпечення відповідності мінливим внутрішнім і зовнішнім факторам, включаючи технологічний прогрес, ринкову кон'юнктуру і регуляторні вимоги. Зрештою, ефективне управління кадровою системою сприяє розвитку стійкої, адаптивної робочої сили, здатної швидко та згуртовано долати такі виклики, як воєнний стан.

Також важливим аспектом виступають принципи адаптації системи управління персоналом. Вони мають вирішальне значення для забезпечення організаційної стійкості та гнучкості в умовах динамічного середовища, наприклад, під час воєнного стану або інших кризових ситуацій. Принципи адаптації передбачають здатність передбачати та реагувати на мінливі обставини швидко, ефективно та етично. Завдяки адаптації організації можуть краще справлятися зі

збоями, невизначеністю та новими викликами, а також використовувати можливості для зростання та інновацій. Це вимагає проактивного підходу до залучення, розвитку та утримання талантів, а також готовності до переоцінки та вдосконалення кадрових політик і практик відповідно до мінливих потреб організації та зовнішніх реалій. Зрештою, добре адаптована система управління персоналом дозволяє організаціям процвітати в умовах невизначеності, підтримувати моральний дух і продуктивність працівників, а також зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Науковцями було виділено дві групи принципів побудови системи управління персоналом, а саме принципи, що характеризують вимоги до формування системи, і принципи, що визначають напрями розвитку системи [33, с. 311]. Нами було проаналізовано та узагальнено принципи побудови системи управління (табл. 2.2).

Таблиця 1.5 – Принципи побудови системи управління персоналом

| Принципи | Значення |
|--|---|
| Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва | Функції управління персоналом повинні відповідати цілям виробництва. |
| Принцип первинності функцій управління персоналом | Склад та організаційна структура системи управління персоналом залежать від характеру функцій управління. |
| Принцип економічності | Максимізація ефективності та економічності витрат на управління персоналом |
| Принцип прогресивності | Відповідність системи управління персоналом передовим аналогам. |
| Принцип перспективності | Врахування перспектив розвитку організації при формуванні системи управління персоналом. |
| Принцип комплексності | Урахування всіх факторів, що впливають на систему управління персоналом. |
| Принцип оперативності | Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом. |
| Принцип багатоаспектності | Здійснення управління персоналом через різні канали. |

Продовження таблиці 1.5

| | |
|-------------------------------------|---|
| Принцип концентрації | Зосередження зусиль на вирішенні основних завдань та уникнення дублювання функцій. |
| Принцип спеціалізації | Поділ праці між керівниками, фахівцями та службовцями системи управління персоналом. |
| Принцип паралельності | Одночасне виконання окремих управлінських рішень. |
| Принцип адаптивності (гнучкості) | Пристосованість системи управління персоналом до змінних цілей та умов. |
| Принцип спадкоємності | Загальна методична основа проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом. |
| Принцип безперервності | Відсутність перерв у роботі співробітників системи управління персоналом. |
| Принцип ритмічності | Регулярне повторення функцій управління персоналом. |
| Принцип прямоочності | Упорядкованість та цілеспрямованість інформації для прийняття рішень. |

Джерело: розроблено автором на основі [33]

У контексті адаптації системи управління персоналом до воєнного стану можна орієнтуватися на принципи побудови, оскільки аналогічно до створення нової системи, воєнний стан вимагає ретельного вивчення особливостей ситуації, розробки стратегій та тактик управління персоналом. Таким чином, принципи побудови системи управління персоналом можуть служити важливим керівним напрямом у процесі адаптації до воєнного стану, допомагаючи забезпечити ефективне функціонування персоналу в умовах стресу та надзвичайних обставин.

Управління персоналом в умовах воєнного стану представляє собою складну задачу, яка вимагає гнучкості, швидкості та ефективності. Організації повинні активно адаптуватися до змінених умов, враховуючи специфічні виклики та обмеження, що виникають в таких умовах. Методи управління персоналом стають ключовими інструментами у забезпеченні безперервності діяльності та підтримки добробуту персоналу. Адаптація включає в себе використання різних методів, таких як адміністративні, економічні та соціально-психологічні, для забезпечення ефективного управління персоналом.

В умовах воєнного стану, адміністративні методи набувають особливого значення, забезпечуючи організаційну дисципліну та координацію дій персоналу. Економічні методи важливі для створення умов, що спонукають працівників до досягнення стратегічних цілей, а соціально-психологічні методи допомагають підтримувати високий рівень морального стану працівників. При цьому враховуються особливості ситуації, і використання принципів побудови системи управління персоналом стає важливим керівним фактором. Ці принципи вказують на необхідність адаптації до змін, врахування специфіки ситуації та збереження ефективності управління персоналом навіть у найскладніших умовах. Таким чином, забезпечення безперервності та ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає глибокого розуміння принципів та використання різноманітних методів, а також постійної готовності до адаптації та удосконалення.

1.3 Підходи до оцінювання адаптації компаній до кризових умов

Сьогодні немає єдиного консенсусу серед науковців щодо особливостей та закономірностей адаптаційних процесів. Дослідження в цій області мають хаотичний характер, і не вивчено повністю особливості впровадження механізмів адаптації на підприємствах, а також ефективність їх застосування.

У часи кризи компанії стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають швидких та ефективних стратегій адаптації. Розуміння того, як компанії проходять через такі турбулентні періоди, має вирішальне значення як для науковців, так і для практиків. Виокремлюючи підходи до оцінювання адаптації компаній до кризових умов, ми прагнемо надати розуміння того, як організації реагують на ці зміни та підвищують свою стійкість.

Еволюційний підхід стверджує, що компанії адаптуються до криз через поступові зміни, побудовані на існуючих структурах і можливостях. Ця

перспектива підкреслює важливість організаційного навчання та постійного вдосконалення. Фірми, які дотримуються цього підходу, використовують свій історичний досвід та інституційні знання для подолання кризових явищ. Такі показники, як здатність до організаційного навчання, адаптаційна здатність та історична стійкість є центральними для оцінки еволюційної адаптації компаній. Аналізуючи патерни минулих реакцій та організаційної поведінки, дослідники можуть оцінити ефективність стратегій еволюційної адаптації в управлінні кризами.

На відміну від еволюційного підходу, ситуаційний підхід стверджує, що компанії повинні адаптувати свої адаптаційні стратегії до конкретного контексту поточної кризи. Ця перспектива підкреслює спритність і гнучкість у реагуванні на динамічні та непередбачувані обставини. Ситуативна адаптація передбачає швидке прийняття рішень, розподіл ресурсів і стратегії зменшення ризиків. Такі показники, як час реагування, ефективність розподілу ресурсів та ефективність прийняття рішень, є ключовими в оцінці ситуаційної адаптації компаній. Дослідники зосереджуються на розумінні того, як організації узгоджують свої реакції з унікальними викликами, що виникають у кризовому контексті.

Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. Ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. У цьому підході збережена концепція процесу управління, застосовна до всіх організацій. Але ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати. Керівництво повинне визначити, яка структура чи прийом управління найбільше підходить для даної ситуації. Більше того, оскільки ситуація може мінятися, керівництво повинне вирішувати, як необхідно відповідно поміняти організаційну структуру, щоб зберегти ефективність організації. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі перемінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації [54].

Інноваційний підхід виступає за проактивні та трансформаційні стратегії адаптації, які дозволяють компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах кризи. Ця перспектива підкреслює креативність, експерименти та пошук нових можливостей в умовах несприятливих обставин. Інноваційна адаптація передбачає вивчення нових бізнес-моделей, технологій та ринкових ніш. Такі показники, як інноваційна спроможність, підприємницька орієнтація та проривний потенціал є фундаментальними в оцінці інноваційної адаптації компаній. Дослідники вивчають, як організації використовують кризові явища як каталізатори інновацій та конкурентних переваг.

Хоча кожен підхід дає цінну інформацію про адаптацію компаній до кризових умов, вони не є взаємовиключними. На практиці компанії часто використовують комбінацію еволюційних, ситуативних та інноваційних стратегій залежно від характеру та глибини кризи. Ефективність адаптаційних заходів може бути різною на різних етапах життєвого циклу кризи, що вимагає цілісної системи оцінки, яка враховує взаємодію між цими підходами. Інтеграція різних точок зору підвищує глибину та надійність оцінок, забезпечуючи всебічне розуміння механізмів стійкості компаній.

Оцінка адаптації компаній до кризових умов вимагає тонкого розуміння різноманітних стратегій і підходів, які застосовують організації. Еволюційна, ситуаційна та інноваційна парадигми пропонують взаємодоповнюючі перспективи, які проливають світло на різні аспекти стійкості. Синтезуючи ці підходи в аналітичній структурі, дослідники та практики можуть отримати глибше розуміння того, як компанії долають кризи та стають сильнішими після них. Оскільки бізнес-ландшафт продовжує розвиватися, розвиток адаптивних здібностей стає все більш необхідним для сталого зростання та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «НОВА ПОШТА» – найбільша українська логістична компанія, яка вважається лідером у сфері поштових доставок. Компанія пропонує своїм клієнтам широкий спектр послуг, що включає вантажні перевезення, кур'єрську доставку та міжнародні відправлення.

Створена у 2001 році Вячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком зі стартовим капіталом у 7000 долларів, на сьогодні «Нова пошта» є найвпізнаванішою компанією не лише України, а й Європи.

Частка НП на цьому ринку – 65%, її головного переслідувача, колишнього монополіста «Укрпошти», – 25%, компанії Meest – менше 3%, оцінював результати 2021 року екскерівник Meest Group Марцін Куксінович. За даними колишньої директорки оператора доставки Justin Оксани Ферчук, частка «Нової пошти» ще більша – 70–75% проти 15–20% у «Укрпошти», 5–10% – Justin, 1–3% – Meest [20].

Серед переваг компанії можна виділити:

- швидкість доставки (1-2 дні) [43];
- широка мережа відділень (11 400 відділень та 15 500 поштоMATів) [31];
- виконання перевезень вчасно (99,34%) [36];
- міжнародна доставка ;
- мережа відділень у країнах Європи (Естонія, Італія, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина, Чехія);

- доступні ціни.

Місія компанії «Нова пошта» – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команди впроваджують нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти й найкращий світовий досвід. Усі компанії NOVA керуються одними цінностями: Fast – Easy – Safe – Human – Tech – Growth [31].

Наразі компанія працює на ринку України 23 роки, і знаходиться в умовах кризи понад 4 роки, якщо початком кризового стану вважати пандемію COVID-19. Незважаючи на це, «Нова пошта» не лише утримує лідерську позицію, а й розвивається та вдосконалюється. За 2023 рік компанія доставила 412 млн відправлень, що більше на 30%, ніж у 2022 році [31]. Це свідчить про високий рівень гнучкості та адаптації до сучасних умов, які щодня кидають виклики українському бізнесу.

Для кращого розуміння розвитку компанії, розглянемо основні історичні етапи існування «Нової пошти» (табл 2.1.).

Таблиця 2.1 – Історичні етапи розвитку компанії «Нова пошта»

| Етап | Характеристика |
|-------------------------------------|---|
| На старті (2001-2004 рр.) | Початок діяльності компанії, яка запропонувала клієнтам безпечну доставку на заміну передачам посилок провідниками, етап пошуку своїх клієнтів. Команда на початку включала в себе 7 осіб. |
| Загартування (2005-2006 рр.) | Поява нових викликів, клієнтів та конкурентів, етап формування основних цінностей компанії (клієнтський сервіс і висока якість послуг). |
| Динамічний розвиток (2007-2008 рр.) | Компанія виходить на етап прибутковості та активного зростання, відкриття відділень, зіткнення з першою світовою кризою, з якої організація отримує профіт. |
| 2009-2011 рр. | «Нова пошта» розвивалася, стаючи лідером ринку експрес-доставки в Україні. Значний ріст обсягів перевезень та мережі відділень, налагодження роботи з e-commerce. На цей час команда компанії включає вже понад 5 тисяч осіб. |

Продовження таблиці 2.1

| | |
|---|---|
| Структурування (2012-2016 рр.) | Створення міжнародного сектору відправок, перетворення у групу компаній, запуск мобільного додатку. Формування соціальних програм з благодійного перевезення гуманітарних вантажів. Закріплення статусу лідера за компанією. |
| Стійке зростання, підтримка українців й України (2016-2021 рр.) | Період будівництва інноваційних терміналів, збільшення кількості відділень втричі. До початку пандемії «Нова пошта» впровадила медичне страхування для своїх працівників та активно розвивала соціальні та неприбуткові ініціативи. Під час пандемії компанія фокусувалася на допомозі медичним установам. |
| Вихід на міжнародні ринки (2022 Р. — зараз) | Збереження активної діяльності компанії, повернення довоєнних показників, формування окремого гуманітарного напрямку роботи «Нової пошти», підтримка військових та співробітників, які доєдналися до лав армії. Активний ріст компанії на країни Європи, відкриття відділень закордоном, запуск авіакомпанії з доставок Supernova Airlines. |

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Як можемо бачити, впродовж свого існування, «Нова пошта» стикнулася з кризою тричі, а саме світова криза 2008 р., що припала на етап становлення діяльності, криза, спричинена пандемією COVID-19, а також криза, що почалася з повномасштабним вторгненням в Україну. Незважаючи на всі виклики, компанія продовжувала зростати, забезпечувати робочі місця, сплачувати податки та вести впевненість для своїх клієнтів.

Аналізуючи фінансову звітність компанії [48,49,50] можна зробити висновок, що за період 2020-2022 років прибуток компанії збільшився удвічі, проте показники 2022 року менші за 2021, який вважається найприбутковішим у «Нової пошти». Тобто компанія втратила частину прибутку з початком дії воєнного стану, тому зовнішні фактори мають суттєвий вплив на діяльність. Проведемо аналіз основних економічних показників «Нової пошти» за 2020-2022 роки. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Аналіз економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА» 2020-2022 рр.

| Показник | Од. вим. | Роки | | | Темп зростання, % | |
|---------------------------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-----------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2020-2021 | 2021-2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | Тис. грн. | 16 902 857 | 20 843 502 | 23 687 034 | 123.3 | 113.6 |
| Собівартість реалізованої продукції | Тис. грн. | 12 877 086 | 16 441 004 | 19 276 532 | 127.7 | 117.2 |
| Валовий прибуток | Тис. грн. | 4 025 771 | 4 402 498 | 4 410 502 | 109.3 | 100.1 |
| Загальні витрати | Тис. грн. | 15 531 193 | 19 435 141 | 21 852 785 | 125.1 | 112.4 |
| Чистий прибуток | Тис. грн. | 991 292 | 2 600 320 | 2 135 960 | 262.3 | 82.1 |

Джерело: розроблено автором на основі [48,49,50]

Протягом останніх років спостерігається стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції протягом трьох років, з рівнем темпу зростання близько 120-125%. Собівартість реалізованої продукції також зросла протягом цього періоду, але валовий прибуток показує менший темп зростання, зокрема, в 2022 році практично залишився на рівні попереднього року. Загальні витрати та чистий прибуток також показують зростання, але останній рік показує зниження чистого прибутку до 82%, що напряду пов'язано з кризовим станом у країні.

На діяльність компанії активно впливають зовнішні фактори, що є невід'ємною частиною існування бізнес-організації на ринку України в умовах кризи та воєнного стану. Для кращого розуміння конкретного впливу кожного з факторів, побудуємо матрицю PESTEL – інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1 – Аналіз матриці PESTEL для компанії Нова пошта

Джерело: розроблено автором

Побудувавши матрицю PESTEL ми можемо зробити висновок, що для «Нової пошти» найбільш ризикованими та впливовими факторами є політичні та економічні аспекти. Саме ці напрями відіграють першочергову роль у формуванні статті витрат для бізнес-організації та формують цінові показники для клієнтів. За можливості відповідають технологічні фактори, чим «Нова пошта» активно й користується, запроваджуючи нові технології в сфері доставок та віддаючи перевагу автоматизованим інноваційним терміналам.

Проаналізуємо також і внутрішні фактори за допомогою SWOT-аналізу (рис. 2.2.).



Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз компанії «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

На основі SWOT-аналізу компанії «Нова Пошта» очевидно, що вона має кілька сильних сторін, серед яких розгалужена мережа відділень, технологічна досконалість, сильна репутація бренду та лідируюча позиція на ринку. Сильні сторони забезпечують міцний фундамент для стратегічних ініціатив, спрямованих на використання переваг «Нової пошти» над конкурентами, таких як вдосконалення гнучкої системи доставки, підтримка швидкості та професіоналізму в наданні послуг доставки, а також забезпечення стабільності в команді топ-менеджменту.

Однак «Нова Пошта» також стикається з певними слабкими сторонами та загрозами, які потребують стратегічної уваги. Залежність компанії від інфраструктури та збільшення витрат, спричинене кризовими умовами, потребують стратегій пом'якшення, можливо, через інвестиції у стійкість інфраструктури та заходи з оптимізації витрат. Вирішення проблем плинності

кадрів серед персоналу нижчої ланки та цінової конкурентоспроможності з конкурентами може передбачати реалізацію програм утримання працівників та вдосконалення цінових стратегій відповідно.

Розробляючи стратегічні плани, які використовують сильні сторони, усувають слабкі сторони, використовують можливості та пом'якшують загрози, «Нова Пошта» може зберегти та зміцнити свою позицію провідного логістичного провайдера на ринку. Наразі ми спостерігаємо за збільшенням мережі відділень та появою нових напрямів у діяльності бізнес-організації, що свідчить про те, що компанія активно працює над реалізацією можливостей та максимізацією сильних сторін.

Компанія в цілому показує позитивну динаміку в роботі та високий рівень адаптації та гнучкості до кризових умов, спричинених пандемією та воєнним станом. «Нова пошта» також активно запроваджує політики підтримки своїх співробітників і виступає гарантом їхньої роботи. Розглянемо підходи до управління персоналом з 2020 до 2022 років.

У 2020 році «Нова пошта» нараховувала 32 000 [16] працівників. Компанія має офіційну систему працевлаштування і оплати праці, та високий рівень страхування співробітників. Понад 52 млрд. грн [16] було сплачено страхових виплат для підтримання на медикаментозний супровід.

Найважливішим напрямом по роботі з персоналом у «Новій пошті» займає навчання. Департамент навчання та розвитку має систему дистанційного навчання та тестування, тренінгові та практичні програми для постійного розвитку працівників. Навчання відбувається за такими напрямами: цільове тренінгове навчання; навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії; первинне та поточне навчання; навчання водіїв автотранспортних засобів [16]. На одного працівника в середньому нараховується 34 години навчання. Також вже у 2020 році активно працював Корпоративний університет. Корпоративний університет компанії «Нова пошта» створений з метою підвищення кваліфікації менеджерів на всіх рівнях, надаючи їм можливість отримати доступ до різноманітних освітніх програм. Напрями навчання включають сертифікаційні програми, введення у

спеціальність, розвиток професійних навичок, загальний менеджмент, методологію LEAN та особистісний розвиток. Серед найпопулярніших програм можна виділити Microsoft Excel стандарт, управління чергою, школу продажів та програми, спрямовані на розв'язання проблем за циклом PDCA у форматі інструменту АЗ. Цей університет виступає ключовим інструментом для постійного професійного зростання та підвищення ефективності роботи персоналу компанії.

Згідно зі звіту сталого розвитку [16], профспілка компанії «Нова пошта» у 2020 році представляє більше ніж 12000 членів, що є невід'ємною частиною. Керуючись принципом забезпечення добробуту своїх працівників, вони проводять близько 250 заходів щороку, надаючи працівникам можливість розвиватися, отримувати нові знання та навички. Підтримуючи активний спосіб життя, профспілка щорічно надає близько 444 путівок на море та в гори, а загальна сума виплат на путівки складає понад 3 мільйони гривень.

У своїй роботі профспілка керується принципом справедливості та соціальної відповідальності. Так, за минулий рік вони надали матеріальну допомогу на суму понад 2,9 мільйонів гривень, з якої скористалося понад 1,5 тисячі працівників. Крім того, профспілка розробила один з найкращих колективних договорів в Україні, який передбачає ряд пільг та додаткових вигід для працівників, зокрема, додаткові дні відпустки та допомогу у пошуку нової роботи при скороченні.

Навіть під час пандемії, профспілка продовжувала піклуватися про своїх членів. Вони забезпечили всіх антисептиками, подарували навчально-пізнавальні книжки дітям членів та надали матеріальну допомогу особам старше 50 років. Загалом, дії профспілки підтверджують її зобов'язання створювати сприятливі умови для розвитку та добробуту працівників компанії.

Основним мотивом працевлаштування в компанію є її стабільність та лідерська позиція на ринку, які гарантують співробітникам особисте благополуччя та можливість пов'язувати свої життєві плани з «Новою поштою», спиратися на неї [17].

У 2021 році компанія вже налічувала понад 40 тис. співробітників (32 тис. працівників компаній групи та 10 тис. співробітників партнерів) та інвестувала 64 млн. грн. в покращення умов праці [17].

2021 рік пройшов у активній боротьбі з пандемією коронавірусу, тому важливе місце зайняла безпека співробітників в цьому напрямі. Проходження наглядового аудиту на відповідність Стандарту ISO 45001 свідчить про високий рівень системи управління охороною здоров'я та безпекою праці, який базується на керівних принципах Міжнародної організації праці. Значна сума близько 18,5 мільйонів гривень була витрачена на закупівлю захисних засобів та тестів на Covid-19 для забезпечення працівників. Крім того, кожен працівник мав можливість проходити курси з охорони праці, пожежної безпеки, правил дорожнього руху та карантинних заходів, що підвищує їхню професійну компетентність та свідомість щодо власного здоров'я і безпеки. Крім того, працівники мають доступ до медичних кабінетів, а медичні фахівці здійснюють постійну консультативну та організаційну підтримку у випадках підозри на Covid-19. У страхові пакети співробітників також було внесено лікування від коронавірусу.

Співробітники пройшли майже 300 тис. курсів [17] навчання у 2021 році, середній час на навчання кожного працівника залишився стабільним – 34 години. Крім того, було запроваджено навчання з інформаційної гігієни. Компанія поставила перед собою задачу навчити працівників визначати джерела інформації та правильно розпізнавати фейки від новин, яким можна довіряти.

Серед активностей «Новою поштою» був проведений Гранд пікнік на честь 20-річчя компанії. Цей захід було занесено до Книги рекордів України, як наймасштабніший, у ньому взяло участь 5000 співробітників [17]. Це показує, що компанія не лише ставить перед собою завдання забезпечити ефективну роботу та безпеку працівників, а й ретельно дбає про їхнє благополуччя та сприяє розвитку їхніх сімейних та соціальних зв'язків. Проведення таких масштабних заходів свідчить про високий рівень корпоративної культури та дружніх відносин серед персоналу.

Також для своєї команди, а саме для дітей працівників, «Нова пошта» започаткувала випуск казок і проведення конкурсу дитячої творчості, це демонструє, що компанія розуміє важливість підтримки співробітників у всіх сферах їхнього життя, включаючи розвиток дітей та створення для них затишного та творчого середовища.

Лідерська позиція на ринку, інноваційність, безперервний розвиток та цілеспрямований рух уперед-це те, що завжди приваблювало людей у «Новій пошті», мотивувало ставати її співробітниками, зростати й досягати в ній кар'єрних успіхів. Під час війни «Нова пошта» стала для своїх співробітників джерелом стабільності і відповідальності, об'єднала усіх заради допомоги людям, ще більше зміцнила усі новопоштовські команди [18].

На 2022 рік «Нова пошта» налічує 43 тисячі співробітників, серед яких 3 тисячі доєдналися до лав ЗСУ. За словами Володимира Поперешнюка, співвласника компанії, 25 лютого працювало 40% мережі «Нової пошти». Компанія змушена була скоротити мережу відділень більш як на 80%. В цей час близько 100 топ-менеджерів відмовилися від зарплати за березень: адже ти не можеш приймати рішення щодо скорочення зарплат або тимчасового призупинення трудових відносин з людьми, якщо не почнеш із себе. Покрити касовий розрив у березні допомогла відстрочка перед постачальниками і фінансовий резерв у розмірі місячного бюджету, який компанія тримала на чорний день [18].

Це свідчить про відповідальність та високий рівень етики управління персоналом в компанії «Нова пошта». Відмова топ-менеджерів від зарплати у контексті необхідності скорочення мережі відділень демонструє їхню здатність взяти на себе відповідальність та діяти в інтересах компанії та її співробітників. Це показує високий рівень взаєморозуміння та довіри між топ-менеджментом і персоналом.

Подібні дії також відображають сильну орієнтацію на гуманне управління персоналом у компанії. Дії вищого керівництва свідчать про їхню готовність піти на жертву для збереження робочих місць та добробуту співробітників. Ці кроки

можуть відобразити також внутрішні цінності компанії, де дбайливе ставлення до персоналу є пріоритетом, навіть у складних кризових умовах.

У «Нової пошти» був заздалегідь продуманий план та сценарій дій на випадок ескалації воєнного конфлікту. Евакуаційний план на кількох аркушах було підготовлено заздалегідь. Створили оперативний штаб (24.02.22), а наступного дня о сьомій ранку на заході країни запрацював резервний центр управління. Компанія не розкриває місце його розташування [20].



Рисунок 2.3 – Зміни у мережі відділень «Нової пошти» у 2022 році

Джерело: [20]

Власники компаній були залучені до оперативного управління в сформованому штабі, разом з топ-менеджментом приймали рішення. Климов та Поперешнюк порівнюють цей період адаптації до початку роботи компанії у 2001 році. Саме це свідчить про те, що адаптація системи роботи бізнес-організації в кризових умовах, яким і є воєнний стан, можна прирівняти до створення абсолютно нових алгоритмів та систем.

Здобута цінність – зникнення ієрархії. Раніше для погодження важливих рішень топ-менеджери піднімалися в кабінет власників на 15-му поверсі київського офісу, тепер все вирішується на відстані протягнутої руки. «Було 10 поверхів і стільки ж управлінських рівнів, – говорить Климов. – Потім відбувся землетрус, усі поверхи склалися, структура стала плоскою» [20].

Дії компанії у проведенні евакуаційних рейсів для своїх співробітників є важливим прикладом ефективного управління персоналом в умовах кризи. Розуміючи важливість забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників, компанія вжила невідкладних заходів для їхнього вивезення з гарячих зон та переселення в безпечні райони країни.

Організація евакуаційних рейсів та створення тимчасових приміщень для переселенців відображає високий рівень гуманності та соціальної відповідальності компанії перед своїм персоналом. Керівництво компанії виявило свою готовність не лише до розвитку бізнесу, а й до вирішення складних гуманітарних ситуацій та підтримки співробітників у найважчі часи. Такі заходи не лише сприяють збереженню життів та здоров'я персоналу, а й підтримують високий рівень морального та психологічного комфорту серед колективу.

«Нова пошта» виявила велику турботу про безпеку своїх співробітників навіть у надзвичайних обставинах, таких як воєнний конфлікт на території України. При цьому компанія не тільки продовжила свою діяльність, але й вжила широкого спектру заходів для забезпечення безпеки працівників та клієнтів. Створення зон безпеки в багатьох відділеннях та облаштування укриттів на терміналах свідчить про серйозне ставлення до захисту життя та здоров'я персоналу.

Крім цього, «Нова пошта» зосереджується на постійному вдосконаленні системи безпеки працівників. Видалення показників, що впливають на втрати робочого часу під час тривоги, дозволяє забезпечити ефективність роботи навіть у найскладніших ситуаціях. Крім того, інвестиції в протипожежний захист, передрейсові огляди водіїв та навчання з охорони праці та пожежної безпеки підтверджують зобов'язання компанії щодо безпеки свого персоналу.

Розроблена програма навчання співробітників основам першої допомоги ще раз підтверджує фокус «Нової пошти» на навчанні та розвитку персоналу. Ця програма буде не лише сприяти підвищенню рівня безпеки на робочому місці, а й допоможе забезпечити швидку та ефективну допомогу у разі нещасних випадків чи екстрених ситуацій.

«Нова пошта» демонструє свою соціальну відповідальність та турботу про своїх співробітників та їхні сім'ї, особливо в період воєнного стану. Компанія надає матеріальну допомогу в різних ситуаціях, пов'язаних зі складними життєвими обставинами, такими як тяжкі травми, хвороби, поранення, а також при смерті родичів через бойові дії.

При цьому «Нова пошта» не обмежується лише словами, але й діями. Компанія витрачає значні кошти на грошову допомогу для своїх мобілізованих співробітників і членів їхніх сімей (118,5 млн. за 2022 рік). Навіть попри скасування вимог державою виплачувати середню заробітну плату мобілізованим працівникам, «Нова пошта» продовжує надавати матеріальну допомогу працівникам, які служать в лавах Збройних Сил України.

Штаб SOS у «Новій пошті» відіграє важливу роль у підтримці співробітників у складний період воєнного конфлікту. Заснований ще до початку війни, цей штаб став надійною опорою для працівників, куди вони можуть звернутися за будь-якою допомогою.

Основні напрями роботи Штабу SOS охоплюють широкий спектр питань, від працевлаштування до психологічної підтримки. З початком воєнного конфлікту в Україні, питання, що ставали перед штабом, різноманітні та дещо змінилися. Від традиційних питань про кадрові та зарплатні питання персоналу до більш складних ситуацій, пов'язаних із втратами житла, руйнуванням робочих місць та трагічними втратами. Штаб SOS швидко реагував на зміни в ситуації та розширив свою роботу, надаючи допомогу та підтримку в нових обставинах. Запуск інструменту роботи з запитамися співробітників в травні став важливим кроком у забезпеченні ефективної допомоги працівникам у найскладніший період.

«Нова пошта» також не покинула своїх мобілізованих співробітників, 24.5 млн. гривень компанія придбала амуніцію для них лише за 2022 рік. Волонтерський рух у «Новій пошті», відомий як проект «Свої для своїх», відображає глибокий рівень взаємодії та підтримки між співробітниками компанії, особливо у складний період воєнного конфлікту. Завдяки цьому проекту, співробітники «Нової пошти» виявили велику солідарність та взаємодопомогу. Під час першого збору, вони задонатили понад 1,5 мільйона гривень, а щомісяця компанія додає ще 2 мільйони гривень для закупівлі необхідного обладнання та засобів для наших захисників. Проект «Свої для своїх» не лише забезпечує захисників амуніцією, але й відповідає на їхні потреби, коли вони звертаються з запитами на додаткове військове оснащення та інше необхідне. Завдяки цьому проекту, наші захисники отримують постійну підтримку, яка є важливою як морально, так і матеріально.

Попри воєнний стан, «Нова пошта» не лишила сектор навчання без уваги. Співробітники продовжували отримувати знання та підвищувати свою кваліфікацію. 2022 рік у «Новій пошті» пройшов під знаком LEAN. Надважливим для компанії стало відкриття нового терміналу у Дніпрі, ДАО (Дніпро. Автоматизація. Оперативність).

Із нематеріальної мотивації «Нова пошта» створила проект «Доставка гарних новин», що є не лише інструментом нематеріальної мотивації, але й вираженням внутрішнього солідарності та визнання зусиль співробітників. В умовах війни, коли кожен день приносить свої виклики та стрес, цей проект став надзвичайно важливим для підтримки духу колективу. Ідея «гарної новини» включає у себе номінування колегами співробітника, який заслуговує на приємний сюрприз. Колеги описують історію та зусилля номінанта, а також пропонують, як саме можна зробити його день яскравішим та радіснішим. Це може бути подарунок або приємна емоція.

Для покращення психологічного стану співробітників у 2022 році «Нова пошта» організувала роботу клубів за інтересами, що допомагають їм відволіктися одночасно з отриманням нових знань. Наприклад, клуб «Лю українську» сприяє покращенню знань української мови та поглибленню розуміння української

культури, створюючи безпрецедентну атмосферу взаємопідтримки. Такі клуби, як біговий або читацький, не лише сприяють фізичному та інтелектуальному розвитку, але й об'єднують колектив у спільній меті досягнення спортивних або культурних цілей. Заходи, організовані в межах клубів, дозволяють співробітникам знайти вихід зі стресових ситуацій та підтримувати одне одного в складні часи.

Підтримка дітей та домашніх улюбленців співробітників є важливим аспектом стратегії управління персоналом, спрямованим на створення сприятливого та підтримуючого середовища для всієї родини працівника. Це свідчить про те, що компанія бере до уваги не лише потреби та інтереси самого працівника, а й його родини та домашніх улюбленців. Створення творчих конкурсів для дітей співробітників, як «Сміливість доставляти майбутнє», сприяє позитивній взаємодії між компанією та сім'ями своїх працівників. Видання дитячих книг про героїв-новопоштовців та їхніх казкових друзів демонструє, що компанія цінує сімейні цінності та стимулює інтерес до читання серед дітей. Організація фотоконкурсу «Домашні улюбленці в НП-коробках» показує турботу компанії про комфорт та задоволення не лише працівників, але й їхніх улюбленців.

У критичних умовах, що виникли внаслідок воєнного стану, «Нова пошта» демонструвала не лише високий рівень гнучкості та реагування на зміни, а й глибоке підтвердження своєї готовності до викликів. Компанія активно адаптувалася до нових умов, надаючи широкий спектр підтримки для своїх співробітників, їхніх сімей та навіть домашніх улюбленців.

Однією з ключових ініціатив була надана матеріальна допомога працівникам, які опинилися у складних життєвих ситуаціях внаслідок війни. Крім того, компанія активно координувала евакуаційні заходи для свого персоналу, забезпечуючи їх безпеку та допомагаючи з переселенням, якщо це було необхідно.

«Нова пошта» також показала велику увагу до психологічного благополуччя своїх працівників, організовуючи клуби за інтересами, фітнес-сесії та літературні клуби. Ці ініціативи сприяли підтримці морального стану колективу та зміцненню командного духу.

У кінцевому підсумку, адаптація системи управління компанією в умовах кризи та воєнного стану була успішною завдяки комплексному підходу та глибокому розумінню потреб своїх співробітників. «Нова пошта» продемонструвала високий ступінь відповідальності та соціальної підприємливості, що дозволило їй зберегти стабільність та підтримати свій персонал у надзвичайних обставинах.

2.2 Розроблення заходів з адаптації системи управління персоналом у ТОВ «НОВА ПОШТА»

У контексті системи управління персоналом ми можемо визначити проблему того, що адаптація персоналу до умов кризи не є одним з елементів системи. Для успішного існування та розвитку бізнес-організацій в сучасних умовах ми пропонуємо розглядати адаптацію в контексті управління персоналом та допомоги у гнучкості до зовнішнього середовища. Підходи до управління персоналом мають бути гнучкими та адаптивними, спрямованими на швидке реагування на зміни та швидке відновлення нормального функціонування підприємства після кризових ситуацій. Тому ми пропонуємо розглянути схему системи управління персоналом в кризових умовах (рис. 2.4.).



Рисунок 2.4 – Елементи системи управління персоналом в умовах кризи.

Джерело: розроблено автором

У мінливому бізнес-середовищі значення адаптивної та ефективної системи управління персоналом важко переоцінити. У таких організаціях, як «Нова пошта», що працюють на динамічних і конкурентних ринках, життєва необхідність оптимізації практики управління персоналом особливо відчутна. Оскільки компанія продовжує зростати та впроваджувати інновації, стає вкрай важливо, щоб система управління персоналом відповідала її основним цілям, була здатна розвивати таланти, сприяти залученості та забезпечувати сталий успіх.

Елемент адаптації у системі управління персоналом до кризових ситуацій, включаючи воєнний час, повинен враховувати різноманітні аспекти підготовки персоналу до подібних обставин. У першу чергу, це включає розвиток не лише професійних, а й особистісних навичок, таких як емпатія, стійкість та комунікаційні вміння. Працівники повинні бути навчені реагувати на стресові ситуації та забезпечувати психологічну підтримку як собі, так і колегам. Крім того, необхідно розробити чіткі процедури та плани дій у разі кризи, а також забезпечити доступ до необхідних ресурсів та інформації для ефективного функціонування

компанії під час воєнного стану. У контексті компанії «Нова пошта», яка відома своєю гнучкістю, важливо розглянути можливість впровадження системи адаптації до воєнного стану, щоб забезпечити оптимальне функціонування і підтримку персоналу в умовах непередбачуваності.

Визнаючи цей важливий аспект, ми пропонуємо декілька альтернатив (табл.2.3.), спрямованих на вдосконалення та адаптацію системи управління персоналом у «Новій пошті». Ці заходи спрямовані на вирішення нових викликів, використання можливостей та оптимізацію використання людського капіталу в організації. Сприяючи розвитку культури постійного вдосконалення та реагування на мінливі потреби як бізнесу, так і персоналу, запропоновані заходи спрямовані на підвищення задоволеності працівників, продуктивності праці та, зрештою, сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.3 – Альтернативи вирішення проблеми адаптації системи персоналом до умов воєнного стану

| Альтернатива | Переваги для компанії "Нова пошта" |
|---|---|
| Обов'язкові тренінгові програми для всіх співробітників | <p>Забезпечення єдності та стандартизації знань серед персоналу.</p> <p>Можливість персонального взаємодії та спілкування під час тренінгів, що сприяє формуванню командного духу.</p> <p>Швидке впровадження навчальних програм та контроль за їх проходженням.</p> |
| Використання набору онлайн-курсів з корпоративної платформи | <p>Гнучкість та доступність навчальних матеріалів для всіх співробітників, незалежно від їх географічного розташування.</p> <p>Можливість самостійного вибору курсів відповідно до індивідуальних потреб та професійних цілей.</p> <p>Зменшення витрат на організацію та проведення тренінгів у порівнянні з традиційними методами.</p> |

Продовження таблиці 2.3

| | |
|---|--|
| «AcademyOcean» – навчальна платформа для бізнесу [34] | <p>Широкий вибір готових навчальних матеріалів та курсів, розроблених відповідно до потреб сучасних бізнес-організацій.</p> <p>Інноваційні методи навчання, що дозволяють ефективно залучати персонал та підвищувати їхні навички.</p> <p>Аналітика та звітність про проходження курсів, що дозволяє оцінити ефективність навчального процесу та внести корективи у подальшу стратегію навчання.</p> |
|---|--|

Джерело: розроблено автором

Нами було проаналізовано декілька варіантів впровадження нових підходів до системи управління персоналом та знайдено оптимальне рішення для такої компанії, як «Нова пошта». «AcademyOcean» [34] – навчальна платформа для бізнесу пропонує напрям рішень для адаптації персоналу.

Адаптація персоналу має вирішальне значення для системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, щоб забезпечити безпеку працівників в умовах підвищеної напруженості та потенційних загроз. Під час воєнного стану працівники можуть опинитися в умовах, що характеризуються підвищеною кількістю контрольно-пропускних пунктів, обмеженням пересування та підвищеним рівнем невизначеності. Тому важливо, щоб система управління персоналом сприяла адаптації співробітників до цих унікальних обставин. Це може передбачати забезпечення чітких каналів комунікації для поширення відповідної інформації, проведення регулярних брифінгів з безпеки для інформування співробітників про потенційні ризики, а також впровадження протоколів для забезпечення їхнього добробуту під час виконання службових обов'язків.

Крім того, адаптація персоналу стає важливою для підтримки безперервності та ефективності роботи в організаціях, що працюють в умовах воєнного стану. Запровадження воєнного стану може порушити нормальну роботу бізнесу через комендантську годину, перекриття доріг або навіть мобілізацію ресурсів для забезпечення безпеки. У таких ситуаціях система управління

персоналом повинна адаптуватися, впроваджуючи гнучкий графік роботи, віддалену роботу або альтернативні штатні розклади, щоб пом'якшити вплив цих перебоїв. Проактивно вирішуючи ці проблеми та надаючи працівникам можливість адаптуватися до мінливих обставин, організації можуть забезпечити безперервність надання основних послуг і мінімізувати втрати продуктивності під час воєнного стану.

Ефективна адаптація персоналу сприяє підвищенню стійкості та згуртованості всередині трудового колективу, дозволяючи працівникам впевнено та спокійно долати невизначеність воєнного стану. Завдяки навчанню кризовому менеджменту, вирішенню конфліктів та методам управління стресом, система управління персоналом може забезпечити працівників навичками та мисленням, необхідними для протистояння викликам, які ставить воєнний стан.

Саме тому ми вважаємо платформу для адаптації персоналу від «AcademyOcean» оптимальним рішенням, яке «Нова пошта» може розглядати з приводу покращення системи управління персоналом в сучасних умовах.

Використання програми адаптації нових співробітників є ключовим елементом успішного інтегрування новачків в команду та корпоративну культуру компанії. У сучасному світі, де час – це найцінніший ресурс, компанії мають стрімкі темпи розвитку та постійну потребу у новому персоналі. Саме тому впроваджується інноваційна платформа AcademyOcean LMS для забезпечення швидкої, ефективної та персоналізованої адаптації нових працівників.

AcademyOcean LMS відкриває перед компаніями безліч можливостей для створення індивідуальних навчальних траєкторій, які враховують унікальні потреби та особливості кожного нового співробітника. Це означає, що кожен з них отримує точно той набір знань та навичок, які необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків та адаптації в новому колективі.

Програма адаптації, побудована на базі AcademyOcean LMS, включає в себе не лише ознайомлення з корпоративною культурою та процесами, а й інтерактивні курси, гейміфікацію та аналітику, що робить навчання захоплюючим та ефективним процесом. Кожен новий співробітник отримує індивідуально

налаштовану навчальну траєкторію, яка враховує його поточний рівень знань та допомагає йому адаптуватися до нових умов.

Платформа також надає гнучкість у виборі модулів адаптації, що відповідають потребам різних груп та категорій персоналу. Від обов'язкових базових курсів до розширених програм з інтерактивними завданнями та тестуванням, забезпечується повний спектр можливостей для адаптації будь-якого співробітника.

На платформі для адаптації персоналом передбачені різні модулі адаптації:

- обов'язкова-базова програма для різних груп/категорій персоналу;
- розширена програма – при виявленні (наприклад, при щомісячному тестуванні співробітників) психологічних чи інших відхилень – різні варіанти для різних категорій персоналу чи функціональних підрозділів;
- створення інтерактивного навчання-онбордингу нових працівників;
- інші – на замовлення/по потребі.

Завдяки AcademyOcean LMS компанії не лише ефективно використовують час нових співробітників, а й створюють позитивний досвід адаптації, що сприяє їхній мотивації та бажанню залишатися в компанії. Такий підхід дозволяє зменшити текучість кадрів та підтримувати стабільність та розвиток бізнесу.

На платформі по адаптації персоналу пропонується чіткий план дій для новачків, який спрямований на створення прозорого процесу навчання та адаптації нових співробітників. Початково новачки ознайомлюються з доступними програмами адаптації, які надають повний огляд їхніх посадових обов'язків та очікувань від компанії.

Після цього новачкам пропонується траєкторія навчання, яка включає в себе доступ до бази знань, інтерактивних курсів та розкладу занять. Цей сучасний формат навчання дозволяє здійснювати навчання цікаво, ефективно та комфортно, уникаючи нудьги та перенапруження. Навчальний матеріал представлений у різних форматах, включаючи відео, мультимедіа та інтерактивні тести.

Під час навчання проводяться атестації, щоб оцінити наскільки успішно проходить адаптація та навчання співробітників. Тести на екзамени, відеовідповіді та центр домашніх завдань використовуються для перевірки знань та засвоєння інформації.

Для зроблення адаптації та навчання співробітників інтерактивною та захоплюючою використовується гейміфікація. Оцінки та видача сертифікатів стимулюють співробітників до досягнення успіху та просування у процесі навчання. Для забезпечення мотивації та відчуття підтримки персоналізація, чати підтримки та різноманітний фідбек використовуються для утримання новачків у компанії.

Також для відстеження прогресу новачків та оцінки успішності програми адаптації, використовуються спеціальні інструменти, такі як дашборди, воронки та звіти. Ці інструменти надають цілісне бачення про прогрес та допомагають виробляти стратегії для подальшого вдосконалення програми адаптації.

Враховуючи вартість тарифу PRO від AcademyOcean (600 дол./міс), який надає широкий функціонал та можливості для адаптації персоналу для 1000 співробітників, «Нова пошта» може зекономити значні кошти. Необмежений обсяг матеріалів та необмежена кількість курсів дозволяють створювати та розширювати навчальні програми в межах компанії без додаткових витрат на додаткові ресурси чи послуги.

Крім того, наявність повної статистики та візуального дашборду дозволяє ефективно відстежувати прогрес та результативність навчання, що сприяє оптимізації навчального процесу та виявленню слабких місць у програмах адаптації.

Такий комплексний підхід до навчання та адаптації персоналу допомагає Новій Пошті ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити якісну підготовку нових співробітників, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат на тренінги та адаптацію персоналу.

Для «Нової пошти», щорічне навчання 30 тисяч співробітників є значною операційною витратою. За розрахунками з особливим тарифом від AcademyOcean,

це призведе до витрат у розмірі 200 тисяч доларів на рік. Незважаючи на значну суму, для компанії з таким багатомільярдним оборотом ці витрати можна вважати релевантними та обґрунтованими.

Це інвестиція у підготовку та розвиток персоналу, яка може призвести до значного підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників. Забезпечення якісного навчання та адаптації персоналу також може позитивно позначитися на збереженні талановитих працівників, зниженні текучості кадрів та підвищенні задоволеності роботою.

У контексті великої компанії, такі витрати можуть бути ефективною стратегією для забезпечення стійкого та стабільного розвитку, а також збереження конкурентної переваги на ринку. Тому вкладення в освіту та розвиток персоналу в даному випадку може бути обґрунтованим та виправданим з економічної точки зору.

Для впровадження використання платформи з адаптації персоналу створимо матрицю RACI (інша назва - матриця розподілу відповідальності) – спосіб визначення ролей і обов'язків у групі за будь-яким завданням, віхою або очікуваним результатом проєкту (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 – Матриця RACI по впровадженню платформи з адаптації персоналу на «Новій пошті»

| Завдання | R (Відповідальна особа) | A (Підзвітна особа) | C (Особа, яка консультує) | I (Поінформована особа) |
|---|---|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Налаштування та впровадження платформи | Технічний спеціаліст з інформаційних технологій | Менеджер проєкту з імплементації | Експерт з платформи AcademyOcean | Директор з інновацій та розвитку |
| Створення навчальних матеріалів та курсів | Тренер з розвитку персоналу | Керівник навчального відділу | Експерт з навчання та розвитку | Головний спеціаліст з підвищення кваліфікації |

Продовження таблиці 2.4

| | | | | |
|--|--|------------------------------------|---|---|
| Навчання та тестування | Керівник навчального відділу (Корпоративний університет) | Технічна підтримка | Координатор користувачів платформи | Головний спеціаліст з підвищення кваліфікації |
| Адміністрування та підтримка користувачів | Адміністратор платформи AcademyOcean | Технічна підтримка | Керівник відділу підтримки користувачів | Координатор користувачів платформи |
| Моніторинг та звітність про використання платформи | Аналітик даних | Менеджер з впровадження технологій | Фахівець зі збору та аналізу даних | Директор відділу з розвитку бізнесу |
| Постійне оновлення та вдосконалення платформи | Керівник розвитку продукту | Технічний архітектор | Експерт з інноваційних технологій | Директор з технічного розвитку |

Джерело: розроблено автором

Побудуємо графік Ганта (рис.2.4.). На початку впровадження платформи (1-й етап) проводиться технічне налаштування та імплементація, які можуть виконуватися паралельно. У цей час також здійснюється консультація з експертом з платформи AcademyOcean та інформування директора з інновацій та розвитку. Цей етап триває 2,5 тижні.

Після налаштування починається створення навчальних матеріалів та курсів (2-й етап), яке також може відбуватися паралельно. Організація курсів та розробка матеріалів відбуваються одночасно з консультацією експерта та інформуванням головного спеціаліста з підвищення кваліфікації. Цей етап триває 2 тижні.

Розпочинається навчання та тестування (3-й етап), яке є важливим кроком у переході до нової системи. Протягом цього етапу навчальний відділ керує процесом навчання, а технічна підтримка відповідає за тестування та вирішення

технічних питань. Цей етап починається після двох попередніх та триває до кінця звітнього періоду.

Після впровадження платформи розпочинається адміністрування та підтримка користувачів (4-й етап), яке є постійним процесом, триваючим необмежено довго після виконання попередніх етапів. Адміністрування та технічна підтримка можуть відбуватися паралельно з консультацією з керівником відділу та інформуванням координатора користувачів.

Також паралельно триває моніторинг та звітність про використання платформи (5-й етап), які також є постійними процесами. Збір та аналіз даних може відбуватися паралельно з консультацією з аналітиком та інформуванням директора відділу з розвитку бізнесу.

Постійне оновлення та вдосконалення (6-й етап), яке також є паралельним попереднім та постійним процесом. Розробка продукту та технічне проектування можуть відбуватися паралельно з консультацією з експертом та інформуванням директора з технічного розвитку.

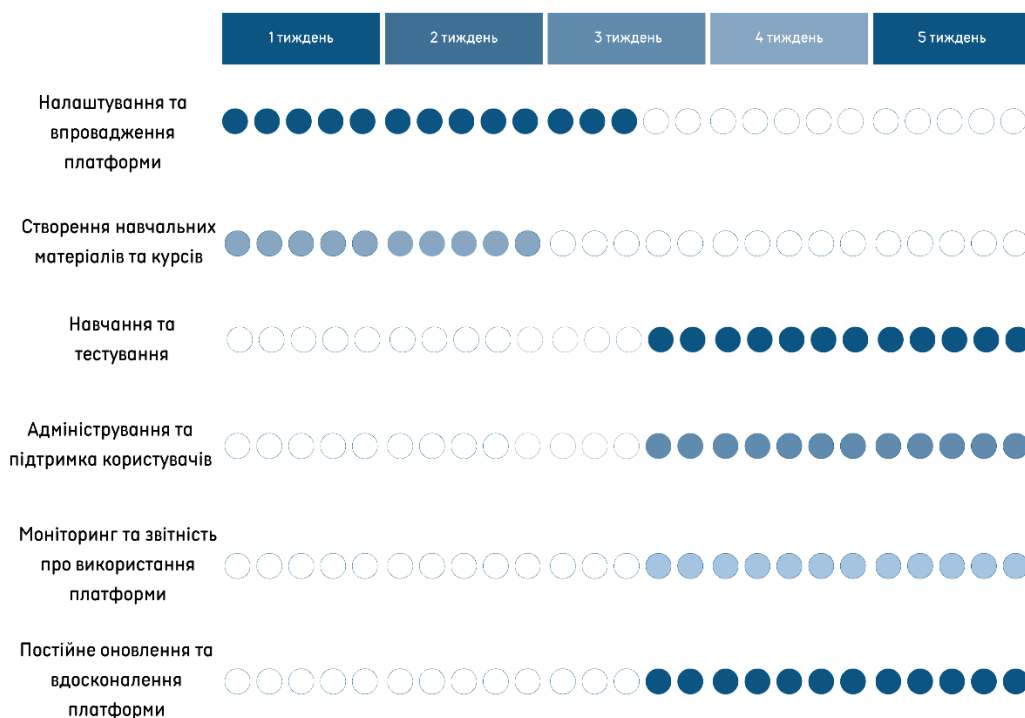


Рисунок 2.5 – Графік Ганта по впровадженню платформи з адаптації персоналу на «Новій пошті»

Джерело: розроблено автором

Графік впровадження платформи адаптації персоналу в компанії «Нова пошта» є ключовим інструментом для успішної реалізації проекту. Його структурована форма дозволяє ефективно розподілити завдання, покращити координацію між відділами та забезпечити своєчасне виконання кожного етапу. Використання графіка Ганта допомагає уникнути затримок, виявлення конфліктів та забезпечує чітку видимість кожного кроку процесу. Це дозволяє здійснювати контроль за впровадженням та швидко реагувати на будь-які зміни або проблеми. Крім того, створення зрозумілого графіка сприяє покращенню комунікації між різними відділами та підвищенню загального рівня відповідальності перед проектом.

Впровадження платформи адаптації персоналу від AcademyOcean може мати значний вплив на організацію. Для належної оцінки цього впливу, потрібно ретельно проаналізувати як позитивні ефекти, так і потенційні ризики використання цієї платформи.

Таблиця 2.5 – Ефекти та ризики впровадження платформи для адаптації персоналу.

| Позитивні ефекти | Потенційні ризики |
|---|--|
| Підвищення ефективності навчання | Ризик залежності від конкретного програмного забезпечення |
| Зниження часу на внутрішнє навчання | Потенційні проблеми з конфіденційністю даних |
| Збільшення зацікавленості та мотивації співробітників | Необхідність додаткового часу та зусиль для навчання персоналу |
| Покращення звітності та моніторингу навчальних процесів | Можливість технічних збоїв та проблем зі сумісністю |
| Підвищення рівня компетентності та професійної підготовки | Необхідність інтеграції з існуючими системами |
| Спрощення процесу оцінювання успішності та прогресу | Можливість зменшення мотивації до самостійного навчання |

Джерело: розроблено автором

Впровадження платформи адаптації персоналу від AcademyOcean може мати різнобічний вплив на організацію. Для успішного впровадження платформи

важливо ретельно продумати стратегію мінімізації ризиків та забезпечити належну підготовку персоналу до використання нової системи.

В умовах воєнного стану адаптація персоналу «Нової пошти» до складних умов вимагає багатогранної платформи, в якій пріоритетами є безпека, комунікація та стійкість. Передусім, першочерговими мають бути протоколи безпеки, що включають всебічну підготовку з процедур у надзвичайних ситуаціях, у тому числі планів евакуації та дій у потенційно небезпечних ситуаціях. Таке навчання має регулярно оновлюватись, щоб відображати обставини, що змінюються, і гарантувати, що співробітники будуть підготовлені до ефективного реагування на ризики.

Обов'язковою умовою є наявність ефективних каналів комунікації. Чіткі лінії зв'язку між керівництвом і співробітниками є життєво важливими для оперативного поширення критично важливої інформації та забезпечення усвідомлення кожним своєї ролі та обов'язків під час підвищеної напруженості. Крім того, платформи для обміну останніми новинами, занепокоєннями та ідеями можуть сприяти зміцненню почуття єдності та співпраці, що є важливим для підтримки морального духу та продуктивності в умовах невизначеності.

Ініціативи з розбудови стійкості також мають бути інтегровані в платформу. Це передбачає надання ресурсів психологічної підтримки, щоб допомогти працівникам впоратися зі стресом і тривогою, пов'язаними з роботою в умовах воєнного стану. Надання консультаційних послуг, тренінги з усвідомленості та мережі взаємної підтримки можуть сприяти зміцненню психічного благополуччя та формуванню почуття солідарності в суспільстві.

Гнучкість та адаптація мають бути закладені в основу платформи. З огляду на непередбачуваність воєнного стану, здатність швидко коригувати операційні стратегії та робочі процеси має вирішальне значення. Перехресне навчання співробітників різних ролей може підвищити універсальність персоналу, що дозволить «Новій пошті» ефективно управляти перебоями в роботі та продовжувати надавати основні послуги клієнтам навіть у складних обставинах. Зрештою, надаючи пріоритет безпеці, комунікації, стійкості та адаптації, «Нова

пошта» може допомогти своїм співробітникам впевнено та стійко долати складнощі воєнного стану.

В рамках впровадження платформи адаптації персоналу ми пропонуємо окремий проєкт, спрямований на адаптацію ветеранів, які приєднуються до команди «Нова пошта». Спираючись на кращі практики різних українських компаній, ми розробили комплексну систему, спрямовану на підтримку ветеранів при переході до цивільних ролей та інтеграції в організаційну культуру компанії.

Досвід компаній демонструє, що вони надають можливість ветеранам здобути нові навички після повернення та отримати нову спеціалізацію, якщо вони цього хочуть. Це важливо, адже зміна роботи після служби серед АТО/ООС та ветеранів в інших країнах є поширеним явищем. Тож можна припустити, що у перше десятиріччя після демобілізації буде попит на перекваліфікацію та зміну робочого місця серед українських ветеранів. Фахівці, які працювали над концепцією, радять на державному рівні дозволити ветеранам змінювати кваліфікації в межах всього цивільного ринку [58].

Компанія «Нова пошта» підтримує співробітників, які проходять військову службу, розуміючи важливість збереження їхніх робочих місць і забезпечення повної заробітної плати на час служби. Визнаючи глибокі психологічні та емоційні наслідки, які може мати військова служба для окремих осіб та їхніх сімей, ветеранам та їхнім сім'ям мають бути запропоновані комплексні послуги психологічної підтримки, включаючи консультування, травмотерапію та доступ до реабілітаційних програм, з метою полегшення їхнього повернення до цивільного життя та забезпечення необхідними ресурсами для подолання труднощів, що виникають.

Крім того, мають бути докладені зусилля для полегшення бюрократичного тягаря, з яким можуть зіткнутися ветерани, що повертаються, шляхом оптимізації адміністративних процесів і надання допомоги в оформленні документів, підготовці документів і орієнтуванні в адміністративних вимогах для спрощення їхньої реінтеграції в робочу силу. Це допоможе ветеранам зосередитися на професійному та особистісному зростанні без зайвого адміністративного стресу.

Підтримка поширюватиметься не лише на ветеранів, а й на їхні сім'ї, які часто несуть на собі тягар служби своїх близьких. «Нова пошта» може надавати постійну допомогу сім'ям ветеранів, включаючи визнання під час свят, підтримку по догляду за дітьми та доступ до індивідуальних психологічних консультацій, визнаючи та задовольняючи їхні унікальні потреби.

Враховуючи різноманітні потреби ветеранів, за необхідності потрібно внести корективи в умови праці, включаючи адаптацію графіків, забезпечення гнучких домовленостей та надання можливостей для розвитку навичок і кар'єрного зростання. Мета полягає у створенні інклюзивного середовища, яке цінує різноманітність і поважає внесок людей з інвалідністю.

Політика має бути розроблена у співпраці зі спеціалізованими організаціями та під час прямих консультацій з ветеранами, щоб гарантувати, що вона враховує їхній досвід та потреби.

У рамках співпраці з AcademyOcean пропонуємо розглядати також ініціативу щодо інтеграції їхньої платформи по адаптації персоналу в існуючу систему навчання «Нової пошти». Наразі Корпоративний університет пропонує співробітникам низку онлайн-курсів, проте завдяки тестуванню платформи AcademyOcean з'явиться можливість розширити навчальні пропозиції та потенційно оптимізувати процеси.

Ідея полягає в тому, щоб випробувати платформу адаптації персоналу AcademyOcean протягом одного року. За цей час можна буде оцінити ефективність, зручність використання та відповідність навчальним цілям. Інтеграція AcademyOcean в Корпоративний університет має на меті використати її інноваційні функції та велику бібліотеку курсів для збагачення навчального досвіду співробітників. Після початкового пробного періоду використати можливість укласти угоди та потенційно придбати платформу для повної інтеграції. Це забезпечує безперервність і стабільність навчальних програм, надаючи постійну підтримку і ресурси для розвитку співробітників.

З економічної точки зору, ця ініціатива пропонує кілька переваг для «Нової пошти». По-перше, вона дозволяє дослідити нові методи та технології навчання без

зобов'язань щодо довгострокових інвестицій. Тестуючи платформу протягом року, можна оцінити її вплив на продуктивність, залученість та загальні результати навчання. Такий підхід зменшує фінансові ризики, пов'язані з впровадженням нових систем.

Загалом, враховуючи ініціативу інтеграції платформи AcademyOcean в систему, «Нова Пошта» отримає розширені можливості для навчання, покращення навичок співробітників та довгострокову цінність для організації.

Хоча наш аналіз показує, що «Нова пошта» продемонструвала високу адаптацію і гнучкість у різних умовах, у тому числі під впливом воєнного стану, важливо визнати, що запровадження воєнного стану створює унікальні виклики, які вимагають постійного вдосконалення стратегій діяльності компанії. Воєнний стан виступає каталізатором інновацій та розвитку, спонукаючи нас постійно розвиватися та вдосконалювати наші підходи для забезпечення добробуту та ефективності нашого персоналу.

Незважаючи на сильні сторони, які існують на сьогоднішній день, включення нових елементів у платформу для адаптації персоналу залишається розумним кроком. Воєнний стан привносить безпрецедентну динаміку, яка може вимагати нових рішень та коригування існуючих протоколів. Прийнявши цей спосіб мислення, спрямований на постійне вдосконалення, можна проактивно передбачати та задовольняти потреби, що виникають, ще більше зміцнюючи стійкість та здатність організації до розвитку в умовах випробувань.

Крім того, доповнення вже існуючої надійної системи додатковими інструментами та ресурсами, спеціально розробленими з урахуванням вимог воєнного стану, дозволить посилити прихильність до захисту добробуту співробітників, зберігаючи при цьому безперервність операційної діяльності.

По суті, хоча «Нова пошта» довела свою здатність адаптуватися та реагувати в складних умовах, впроваджуючи інновації та залишаючись відкритими до вдосконалення нових підходів, воєнний стан підкреслює важливість збереження пильності та проактивності в зусиллях щодо підтримки та розширення можливостей співробітників.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методологічних та практичних аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом в умовах кризових ситуацій.

Маючи загальну мету – обґрунтувати адаптацію систем управління персоналом до викликів воєнного стану, дослідження старанно переслідувало конкретні завдання, окреслені у вступі.

Дослідження заглибилося в основоположні елементи антикризового управління в рамках системи управління персоналом. Це дослідження охоплювало розуміння змісту адаптації, включаючи принципи та методи, що стосуються антикризового управління в організаціях. Завдяки ретельному вивченню було визначено ключові принципи, які лежать в основі ефективної адаптації системи управління персоналом до кризових сценаріїв, підкреслюючи важливість оперативності, гнучкості та стратегічного узгодження з цілями організації. Методологічно дослідження оцінило різні підходи до оцінки адаптації в компаніях, що стикаються з кризовими ситуаціями, забезпечивши надійну теоретичну базу для проведення емпіричного аналізу.

Ключовим аспектом дослідження було проведення аналітичної оцінки ТОВ «НОВА ПОШТА», бізнес-організації, що працює в умовах воєнного стану. Оцінка охоплювала ретельне вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з адаптацією управління персоналом. За допомогою діагностичних інструментів і методологій дослідження з'ясувало поточний стан адаптації та стійкості організації перед загрозою кризи.

Аналізуючи фінансово-економічні показники компанії «Нова пошта» з 2020 по 2022 рік, стає очевидним, що компанія пережила три значні кризи: світову фінансову кризу 2008 року, кризу, спричинену пандемією COVID-19, та кризу, спричинену повномасштабним вторгненням в Україну. Незважаючи на ці величезні виклики, «Нова пошта» продемонструвала стійкість і зростання, стабільно

забезпечуючи робочі місця, сплачуючи податки та зберігаючи довіру серед своїх клієнтів.

Фінансова звітність демонструє помітну траєкторію розвитку компанії за вказаний період. З 2020 по 2021 рік відбулося суттєве зростання чистого доходу від реалізації, що свідчить про стійке зростання основної діяльності компанії. Однак важливо зазначити, що, незважаючи на продовження зростання у 2022 році, його темпи дещо сповільнилися. Таке уповільнення темпів зростання можна пояснити настанням умов воєнного часу, які неминуче впливають на економічну діяльність. Незважаючи на ці виклики, «Нова пошта» зуміла зберегти позитивну динаміку чистого прибутку, а падіння підкреслює негативний вплив умов воєнного часу на результати діяльності компанії, підкреслюючи глибокий вплив зовнішніх факторів на бізнес-операції.

Стійкість компанії та її здатність долати попередні кризи дають впевненість у її здатності адаптуватися та процвітати за несприятливих обставин. У майбутньому стратегічні ініціативи, спрямовані на пом'якшення впливу зовнішніх факторів, будуть мати важливе значення для підтримки довгострокового зростання і прибутковості в умовах нестабільного операційного середовища.

На основі висновків, отриманих в результаті аналітичної оцінки, було розроблено цільові рекомендації, спрямовані на підвищення адаптації системи управління персоналом ТОВ «НОВА ПОШТА». Ці рекомендації були розроблені на основі синтезу теоретичних висновків та емпіричних даних, що забезпечило їх відповідність основним цілям дослідження.

Результатом нашої роботи є пропозиція щодо впровадження платформи адаптації персоналу від AcademyOcean, яке може стати значним кроком у полегшенні адаптації систем управління персоналом до кризових умов, зокрема, умов воєнного стану. Ця платформа пропонує широкий спектр інструментів, спрямованих на покращення навчального процесу, адміністрування та підтримки користувачів, моніторингу та звітності про використання, а також постійного оновлення та вдосконалення. Враховуючи складні умови сучасного бізнесу та можливість виникнення кризових ситуацій, така платформа може стати важливим

інструментом для підтримки персоналу та забезпечення ефективного функціонування компаній у будь-яких умовах. Така ініціатива може сприяти покращенню якості управління персоналом, забезпечуючи швидку реакцію на зміни та забезпечуючи високий рівень професійної підготовки працівників. Результатом є відкриття нових можливостей для організацій у забезпеченні успішного функціонування та розвитку навіть у найскладніших ситуаціях.

Наша пропозиція також включає розгляд можливості створення окремого сектору адаптації для ветеранів у межах платформи. Цей сектор буде спрямований на надання підтримки ветеранам при їхньому поверненні до цивільного життя після закінчення служби. Зокрема, це може включати розвиток спеціалізованих курсів, консультаційну підтримку та програми професійної реабілітації. Такий підхід дозволить компанії активно взяти участь у важливій суспільній ініціативі та підтримати ветеранів у їхньому подальшому розвитку та інтеграції в цивільне життя.

Завдяки ретельному вивченню теоретичних, методологічних та прикладних аспектів адаптації управління персоналом до умов воєнного стану, дослідження зробило свій внесок у розвиток літератури з антикризового управління в організаційному контексті. Крім того, емпіричні висновки, отримані в результаті аналізу ТОВ «НОВА ПОШТА», мають практичне значення для організацій, які борються з кризовими сценаріями, пропонуючи дієві рекомендації щодо підвищення стійкості та адаптації в практиці управління персоналом.

Адаптація системи управління персоналом є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої бізнес-організації, особливо в умовах кризових ситуацій. Ефективна адаптація системи управління персоналом дозволяє організації швидко реагувати на зміни, забезпечувати стабільність та зберігати конкурентоспроможність. Тому ця ініціатива має велике значення для успішного функціонування будь-якої бізнес-організації, зокрема і в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко М. «Якщо Росія знов піде на Київ, ми вже готові». Інтерв'ю з операційним директором "Нової пошти" Євгеном Тафійчуком. 2023. URL: <https://focus.ua/uk/economics/551410-intervyu-s-operacionnym-direktorom-novoj-poshty> (дата звернення: 10.12.2023)
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р.. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. Вип. 1(124). С. 67-71.
4. Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. Рабезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2023. Вип. 1 (15). С. 216-228.
5. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1 (33). С. 33-42.
6. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 109-113.
7. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. Вип. 2. С. 60-72.
8. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208-218.

9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип.2. С.144–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19> (дата звернення: 13.01.2024).
11. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2014. Вип. 1. С. 45-55.
12. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С.46-51.
13. Жосан Г., Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. 2023. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/8947/2023-318-62.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 12.01.2024)
14. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 3494-IX від 22.11.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
15. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 23.02.2024)
16. Звіт зі сталого розвитку 2020. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/ (дата звернення: 08.04.2024)
17. Звіт зі сталого розвитку 2021. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/ (дата звернення: 08.04.2024)

18. Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 08.04.2024)
19. Історія компанії. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 05.04.2024)
20. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. 2022. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 08.12.2023)
21. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. Вип. 1. С. 103-116.
22. Колетвінова М, Дуднєва Ю. Стратегія і тактика управління персоналом організацій в сучасних умовах. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці. Київ. 2022. С. 63-65.
23. Костюк В. О. Використання економічного аналізу і синтезу в управлінській діяльності підприємства: Аггау. Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2036/1928> (дата звернення: 01.03.2024)
24. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., „Кондор”. 2013. 296 с.
26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

27. Лапшин В. А. Адаптивний менеджмент бізнес-процесів підприємства під час військового стану. 2022. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/9076> (дата звернення: 06.01.2024)
28. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми. ВТД «Університетська книга». 2004. 592 с.
29. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
30. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (дата звернення: 12.12.2023)
31. Нова пошта сьогодні. URL: <http://surl.li/tidyq> (дата звернення: 05.04.2024)
32. Омелянюк Я. Я. Формування системи управління персоналом в умовах кризи. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий. С. 55-63.
33. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М., Волощенко А. В. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства (Doctoral dissertation, НТУ"ХП"). 2014. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b421a310-4176-45df-a9a9-201c8d632c97/content> (дата звернення: 28.02.2024)
34. Платформа для адаптації персоналу. URL: <https://academyocean.com/ua/employee-onboarding> (дата звернення: 12.04.2024).
35. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2008. 199 с.

36. Показники компанії. URL: https://novaposhta.ua/pokaznyky_kompanii (дата звернення: 05.04.2024)
37. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунття попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 40-45.
38. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 2(02). URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 15.01.2024).
39. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип.(2), 8. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення: 13.01.2024)
40. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом: Навч. посіб.* Київ : КОНДОР. 2012. 324 с.
41. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. Вип. 14(2). С.51-57.
42. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32 (дата звернення: 25.02.2024)
43. Стандарти швидкості доставки. URL: <http://surl.li/dxcbc> (дата звернення: 05.04.2024)
44. Тарасовський Ю. Росія завдала ракетного удару по харківському терміналу «Нової пошти», загинули шестеро працівників. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/rosiya-zavdala-raketного-udaru-po-kharkivskomu-terminalu-novoi-poshti-zagynuli-shestero-pratsivnikov-22102023-16830> (дата звернення: 10.12.2023)
45. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? *Державна служба України з питань праці*. 2022. URL:

<https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia> (дата звернення: 13.01.2024).

46. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ. 2014. 283 с.

47. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. 2022. Вип.16. С. 72-79.

48. Фінансова звітність 2020 ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: <http://surl.li/gjggr> (дата звернення: 06.04.2024)

49. Фінансова звітність 2021 ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: <http://surl.li/dlspc> (дата звернення: 06.04.2024)

50. Фінансова звітність 2022 ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf> (дата звернення: 06.04.2024)

51. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426/2346> (дата звернення: 06.01.2024).

52. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. Онлайн консультант. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya> (дата звернення: 01.03.2024)

53. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 02.02.2024)

54. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. *Ефективна економіка*. 2011. Вип.8.

55. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. Вип № 10 (257). С. 100-105.
56. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посібник. Київ. 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282299.pdf> (дата звернення: 23.12.2023)
57. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. Вип. 24. С. 39-45.
58. Як українські компанії адаптуються під ветеранів. Громадська організація "Принцип". URL: https://lb.ua/blog/ho_pryntsyp/583694_yak_ukrainski_kompanii_adaptuyutsya.html (дата звернення: 16.04.2024).
59. Annushkina O. E., Regazzo A. The Adaptation Issue. *The Art of Going Global: A Practical Guide to a Firm's International Growth*. 2020. P. 35-56.
60. Bratton J., Gold J., Bratton A., Steele L. Human resource management. Bloomsbury Publishing. 2021. 510 p.
61. Collings D. G., Wood G. T., Szamosi L. T. (Eds.). Human resource management: A critical approach. Routledge. 2018. 450 p.
62. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*. 2021. P. 1-16.
63. Jonathan Law. A Dictionary of Science (Oxford Quick Reference) 7th Edition. 2017. 960 p.
64. Kemmer J., Rothley M., Walter T. *U.S. Patent Application No. 13/334*. 2013. P. 623.
65. Leszczyński G. Business-to-Business Adaptation–Customer Perspective. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*. 2013. No. (10 (59)). P. 451-461.
66. Lositska T., Bieliaieva N. Hr crisis management at trade enterprises. *EUREKA: Social and Humanities*. 2020. No 1(1). P. 10-15.

67. Malik A., Sanders K. Managing human resources during a global crisis: A multilevel perspective. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12484> (дата звернення: 05.02.2024)
68. Morozova, M. Personnel management features. *Ekonomichnyy analiz*. 2022. No 32(3). P 47-53.
69. Seyffarth T., Kuehnel S., Sackmann S. 2019. Business process compliance despite change: towards proposals for a business process adaptation. In *Information Systems Engineering in Responsible Information Systems: CAiSE Forum 2019. Rome, Italy. 2019. Proceedings 31*. pp. 227-239.
70. Wirtz B. W. Adaptation and Modification of Business Models. *Business Model Management: Design-Process-Instruments*. 2020. P. 227-238.
71. Ніколаєнко І.М, Голіонко Н.Г. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Матеріали конференцій МЦНД. 2024. С. 52-57. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-19.04.2024.002>