МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Аналіз системи адаптації нових співробітників на підприємстві»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Ветрова Д.В.

Керівник: канд. екон. наук, доц.

Бехтер Л.А.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувачка кафедри
економіки, організації та управління
підприємствами Криворізького національного
університету

Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувач кафедри _____В.В. Малтиз
«____»_____2025 року

З АВ Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Ветрової Дар'ї Володимирівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Аналіз системи адаптації нових співробітників на підприємстві»
керівник роботи: Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц._____ затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретико-методичні засади управління персоналом; дослідити організаційно-правові основи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень): кваліфікаційна робота містить 2 рис., 34 табл., 3 додатка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц.	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц.	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц.	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	Виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025р.	Виконано

Студент _____ Д.В. Ветрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 93 с., 2 рис., 34 табл., 56 джерел, 3 додатки.

Об’єкт дослідження – процес адаптації нових співробітників на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційні механізми адаптації персоналу.

Мета роботи полягає в аналізі системи адаптації нових співробітників на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» та розробці пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог управління персоналом.

У роботі використано аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний та системний підходи, статистичні методи й експертні оцінки, що забезпечило комплексне дослідження процесу адаптації персоналу та оцінку його ефективності. Інформаційна база включає законодавчі матеріали, наукові праці, внутрішні документи підприємства та результати власних досліджень.

Наукова новизна полягає в уточненні сучасних підходів до комплексної адаптації, розробленні моделі удосконаленої системи адаптації з цифровими інструментами та обґрунтуванні ролі наставництва. Практичне значення полягає у можливості впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Фірма “ОЛІС ЛТД”» для скорочення періоду входження нових працівників, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА АДАПТАЦІЇ, НОВІ СПІВРОБІТНИКИ, КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ АДАПТАЦІЇ.

SUMMARY

Master’s Qualification Thesis: 93 pages, 2 figures, 34 tables, 56 sources, 3 appendices.

Object of research – the process of adaptation of new employees in an enterprise.

Subject of research – methods, tools, and organizational mechanisms for employee adaptation.

The aim of the work is to analyze the adaptation system of new employees at LLC "Firm OLIS LTD" and to develop proposals for its improvement considering current human resource management requirements.

The study uses a comprehensive set of methods to ensure an in-depth analysis of the adaptation process. Analysis and synthesis of scientific sources helped generalize the theoretical foundations of staff adaptation and identify current HR trends. Comparative analysis allowed evaluating the company’s existing practices against those used by leading organizations.

A systems approach was applied to examine the interrelation of organizational, professional, and socio-psychological adaptation as a unified process. Statistical methods were used to assess adaptation effectiveness indicators, including time to productivity, staff turnover, and employee survey results. Expert evaluation helped identify problem areas in the adaptation system and formulate evidence-based recommendations for its improvement.

The informational base of the study includes legislative and regulatory HR materials, labor legislation, results of the author’s own research and analysis, provisions of personnel management and labor economics, as well as scientific works by domestic and foreign scholars related to management decisions, HR policies, recruitment, and modern personnel management technologies.

Practical significance lies in the potential implementation of the proposed recommendations to improve the adaptation system of new employees at LLC "Firm OLIS LTD". Implementation of the proposed measures will reduce the onboarding period, decrease staff turnover, increase labor productivity, and enhance employee loyalty. Additionally, the research results can be used by the HR department to develop corporate adaptation standards, implement digital platforms for training and communication, and create mentoring and psychological support programs. The suggested approaches are adaptable for other enterprises, increasing the study’s universality and applied value.

EMPLOYEE ADAPTATION, ADAPTATION SYSTEM, NEW EMPLOYEES, HR MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, CORPORATE CULTURE, ADAPTATION EFFECTIVENESS, ADAPTATION METHODS, PSYCHOLOGICAL ADAPTATION, PROFESSIONAL ADAPTATION, SOCIAL ADAPTATION, HR PROCESSES, EMPLOYEE MOTIVATION, TRAINING AND DEVELOPMENT, TEAM INTEGRATION, ADAPTATION OUTCOMES EVALUATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ..... 13
1.1. Сутність, мета і завдання адаптації персоналу 13
1.2. Види адаптації працівників (організаційна, професійна, соціально-психологічна)..... 17
1.3. Моделі, етапи та принципи ефективного процесу адаптації..... 20
1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації адаптації працівників... 25
Висновки до розділу 1 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» 30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» 30
2.2. Аналіз чинної системи адаптації нових співробітників у компанії..... 44
2.3. Оцінка ефективності адаптації персоналу (аналіз показників, опитування, коефіцієнт плинності кадрів тощо) 48
Висновки до розділу 2 64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ В ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» 66
3.1. Напрямки вдосконалення системи адаптації персоналу..... 66
3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій в процес адаптації..... 71
3.3. Прогноз результатів упровадження вдосконаленої системи адаптації. 75
Висновки до розділу 3 81
ВИСНОВКИ..... 82
СПИСОК ДЖЕРЕЛ 85
ДОДАТКИ..... 91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю ефективного управління персоналом у сучасних умовах конкурентного ринку. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від швидкої та якісної інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Процес адаптації персоналу є ключовим етапом у системі управління людськими ресурсами, оскільки він визначає рівень продуктивності працівника, його лояльність до компанії та тривалість співробітництва. Недостатньо ефективна адаптація призводить до високої плинності кадрів, додаткових витрат на підбір персоналу та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація бізнес-процесів, поширення дистанційних форм зайнятості та зростання вимог до професійної мобільності, потребують удосконалення традиційних підходів до адаптації. Це обумовлює необхідність комплексного аналізу існуючих систем адаптації та розробки рекомендацій щодо їх оптимізації.

Мета роботи полягає в аналізі системи адаптації нових співробітників на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» та розробці пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог управління персоналом.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, мету та основні завдання процесу адаптації персоналу, визначити його значення для ефективності діяльності підприємства;
- розкрити види адаптації працівників, зокрема організаційну, професійну та соціально-психологічну, та охарактеризувати їх особливості;
- проаналізувати моделі, етапи та принципи ефективного процесу адаптації, визначити їх застосування у практиці управління персоналом;

- вивчити зарубіжний та вітчизняний досвід організації адаптації працівників, визначити можливості його використання на українських підприємствах;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» як об’єкта дослідження;
- провести аналіз чинної системи адаптації нових співробітників у компанії, визначити її структуру та основні елементи;
- оцінити ефективність адаптації персоналу на підприємстві на основі показників продуктивності, коефіцієнта плинності кадрів та результатів опитувань;
- розробити напрями вдосконалення системи адаптації персоналу з урахуванням сучасних тенденцій управління людськими ресурсами.

Об’єкт дослідження – процес адаптації нових співробітників на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційні механізми адаптації персоналу.

У наукових працях різних дослідників розглядаються актуальні аспекти розвитку ринку праці та управління персоналом. Ахламов А. Г. аналізує регіональні виміри впливу глобалізації на трудові ресурси, акцентуючи увагу на трансформації зайнятості під впливом світових економічних процесів. Бакушевич І. та Гарматюк О. досліджують міжнародний досвід управління персоналом у кризових ситуаціях, пропонуючи адаптивні механізми для підприємств. Біляцький С., Хахлюк А. та Мірошниченко Т. розглядають нові світові тенденції на ринку праці, зокрема вплив цифровізації та гнучких форм зайнятості. Близнюк В. у своїй роботі підкреслює значення людського капіталу України як ключового фактора економічного зростання. Богиня Д. П. розробляє методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили, а також разом із Грішновою О. А. у підручнику «Основи економіки праці» систематизує теоретичні основи

економіки праці. Буряк П. Ю. у монографії «Економіка праці й соціально-трудові відносини» досліджує взаємозв’язок економічних і соціальних аспектів трудових відносин. Васильченко В. С. та Василенко П. М. аналізують ринок праці, його теоретичні основи та державну практику регулювання. Гайдук А. Б. розглядає стратегії управління якістю в Україні та особливості врахування міжнародного досвіду. Гольфа А. В. акцентує увагу на ролі мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. Нарешті, Грішнова О. досліджує критерії визначення та показники вимірювання конкурентоспроможності персоналу підприємства, що є важливим для оцінки ефективності управління людськими ресурсами. Незважаючи на кількість досліджень, тема адаптації персоналу залишається актуальною, особливо у період війни.

У роботі застосовано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми. Аналіз і синтез наукових джерел використано для узагальнення теоретичних основ адаптації персоналу та визначення сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту. Порівняльний аналіз дозволив зіставити існуючі практики адаптації на підприємстві з методами, що застосовуються у провідних компаніях, та оцінити їх ефективність. Методи системного підходу були використані для дослідження взаємозв’язку між організаційною, професійною та соціально-психологічною адаптацією, що дало змогу розглянути процес інтеграції персоналу як цілісну систему. Статистичні методи застосовано для аналізу показників ефективності адаптації, зокрема часу виходу на продуктивність, рівня плинності кадрів та результатів опитувань працівників. Метод експертних оцінок дозволив визначити проблемні зони у функціонуванні системи адаптації та сформувати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-методичні матеріали кадрового діловодства, законодавство з праці, результати

власних досліджень і проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань управлінських рішень, кадрової політики, кадрової роботи, рекрутингу персоналу, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та в організаціях.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для удосконалення системи адаптації нових співробітників на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД». Реалізація розроблених заходів дозволить скоротити період входження працівників у робочий процес, знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та лояльність персоналу. Крім того, результати дослідження можуть бути використані HR-відділом для розробки корпоративних стандартів адаптації, впровадження цифрових платформ для навчання та комунікації, а також формування програм наставництва та психологічної підтримки. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані для інших підприємств, що підвищує універсальність і прикладну цінність роботи.

Наукова новизна полягає у:

1. Уточненні теоретичних підходів до комплексної адаптації персоналу з урахуванням сучасних умов цифровізації та гнучких форм зайнятості.

2. Розробці моделі удосконаленої системи адаптації, що поєднує традиційні методи з цифровими інструментами (онлайн-платформи, інтерактивні комунікаційні канали).

3. Обґрунтуванні ролі персоналізованих навчальних траєкторій та програм наставництва як ключових чинників скорочення часу виходу на продуктивність.

4. Визначенні впливу соціально-психологічних заходів (тімбілдінги, програми психологічної підтримки) на рівень лояльності та утримання персоналу.

5. Запропонуванні практичних рекомендацій, які можуть бути адаптовані для підприємств різних галузей, що підвищує прикладну цінність дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені:

1) у науковому збірнику матеріалів конференції, де подано тези дослідження за темою «Аналіз системи адаптації нових співробітників на підприємстві» (2025 р.);

2) під час проходження переддипломної практики на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД», у межах якої здійснено збір аналітичних даних, проведено оцінювання чинної системи адаптації персоналу та перевірено практичну застосовність запропонованих рекомендацій.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 84 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

1.1 Сутність, мета і завдання адаптації персоналу

Адаптація персоналу являє собою комплексний процес пристосування нового співробітника до умов роботи в організації, її корпоративної культури, норм і правил, а також до колективу та специфіки виконання професійних обов'язків. Вона не обмежується лише ознайомленням із посадовими інструкціями, а передбачає глибоке включення працівника в систему цінностей компанії, розуміння її стратегічних цілей і принципів взаємодії. Ефективна адаптація дозволяє знизити рівень стресу, який виникає у новачка на початковому етапі роботи, та забезпечує швидке досягнення необхідного рівня продуктивності [1, с. 19].

Процес адаптації охоплює три основні аспекти: організаційний, професійний та соціально-психологічний. Організаційний аспект адаптації охоплює всі заходи, спрямовані на ознайомлення нового працівника з внутрішньою структурою підприємства, його підрозділами, функціональними зв'язками та системою управління. Він включає пояснення правил внутрішнього трудового розпорядку, корпоративних стандартів, норм поведінки та регламентів, що визначають порядок виконання робочих завдань [3, с. 4]. На цьому етапі працівник отримує інформацію про місію, цінності та стратегічні цілі компанії, що дозволяє сформувати розуміння загальної логіки діяльності організації та своєї ролі в ній.

Професійний аспект спрямований на забезпечення готовності працівника до виконання посадових обов'язків на належному рівні. Він передбачає навчання специфічним знанням і навичкам, необхідним для

роботи, ознайомлення з технологічними процесами, інструкціями та стандартами, прийнятими в компанії. У сучасних умовах цей аспект часто реалізується через програми наставництва, тренінги, онлайн-курси та використання цифрових інструментів для швидкого освоєння професійних компетенцій. Ефективність професійної адаптації безпосередньо впливає на продуктивність працівника та якість виконання ним завдань.

Соціально-психологічний аспект має вирішальне значення для формування комфортного робочого середовища та лояльності працівника. Він полягає в інтеграції новачка в колектив, налагодженні позитивних міжособистісних відносин і створенні атмосфери довіри та підтримки [5, с. 14]. Цей аспект допомагає знизити рівень стресу, який виникає на початку роботи, та сприяє формуванню відчуття причетності до команди. Соціально-психологічна адаптація є основою для довгострокового співробітництва, адже від неї залежить мотивація, задоволеність роботою та бажання залишатися в компанії.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних аспектів адаптації працівника [5]

Аспект адаптації	Зміст
Організаційний	Ознайомлення з внутрішньою структурою підприємства, правилами та регламентами, що визначають порядок роботи.
Професійний	Формування необхідних знань і навичок для виконання посадових обов’язків, освоєння технологій і стандартів компанії.
Соціально-психологічний	Інтеграція працівника в колектив, формування позитивних міжособистісних відносин, створення комфортного психологічного клімату для лояльності та довгострокового співробітництва.

Метою адаптації є швидке та ефективне включення працівника в робочий процес, зниження рівня стресу та невизначеності, підвищення продуктивності та лояльності персоналу, а також мінімізація ризику

плинності кадрів на етапі випробувального терміну. Зниження психологічного напруження сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії та колективу, що є основою для лояльності та довгострокового співробітництва.

Досягнення цієї мети передбачає комплексний підхід, який включає організаційні, професійні та соціально-психологічні заходи. Працівник має отримати чітке уявлення про структуру підприємства, свої обов'язки та очікувані результати роботи, а також пройти навчання для набуття необхідних компетенцій.

Не менш важливим є створення сприятливого соціального клімату, що забезпечує інтеграцію в колектив і формує відчуття причетності до команди. Ефективна адаптація дозволяє підвищити продуктивність працівника, скоротити час виходу на оптимальний рівень роботи та мінімізувати ризик плинності кадрів, особливо на етапі випробувального терміну.

Основними завданнями адаптації виступають інформування нового працівника про структуру, правила, цінності та стандарти компанії, навчання необхідним професійним навичкам і технологіям роботи, формування позитивного соціально-психологічного клімату для інтеграції в колектив, забезпечення ефективного зворотного зв'язку між працівником і керівництвом, а також оцінка результатів адаптації за такими критеріями, як швидкість входження, рівень задоволеності та продуктивність [6, с. 112].

Таблиця 1.2 – Ключові завдання адаптації працівника [6]

Завдання адаптації	Суть завдання
1	2
Інформування працівника	Ознайомлення зі структурою, правилами, цінностями та стандартами компанії
Навчання	Формування необхідних професійних навичок та освоєння технологій роботи

Формування клімату	Створення позитивного соціально-психологічного середовища для інтеграції в колектив

Продовження таблиці 1.2

1	2
Зворотний зв’язок	Забезпечення комунікації між працівником і керівництвом для вирішення питань
Оцінка ефективності	Вимірювання швидкості входження, рівня задоволеності та продуктивності

Роль керівника в процесі адаптації нового працівника є визначальною, адже саме він створює умови для швидкого та ефективного входження співробітника в робоче середовище. Керівник виступає основним джерелом інформації про структуру компанії, її правила, стандарти та корпоративну культуру. Він організовує робоче місце, забезпечує доступ до необхідних ресурсів і координує взаємодію з іншими підрозділами.

Важливою функцією керівника є комунікація: він знайомить новачка з колективом, формує атмосферу довіри та відкритості, надає можливість ставити запитання та отримувати зворотний зв’язок.

Окрім організаційних аспектів, керівник виконує мотиваційну роль, пояснюючи значення роботи нового співробітника для досягнення цілей компанії, підтримуючи його морально та допомагаючи подолати стрес, пов’язаний із початком роботи. Він визначає короткострокові завдання, що дозволяють швидко досягти перших результатів і підвищити впевненість працівника у власних силах [7, с. 44].

Завершальним етапом є контроль і оцінка процесу адаптації: керівник відстежує прогрес, проводить регулярні зустрічі для обговорення труднощів, коригує план адаптації та приймає рішення щодо подальшого розвитку співробітника в компанії. Таким чином, керівник виступає не лише

організатором, а й наставником, який забезпечує успішну інтеграцію нового працівника в колектив і робочий процес.

1.2 Види адаптації працівників (організаційна, професійна, соціально-психологічна)

Як зазначалося у п. 1.1, виокремлюють 3 основні види адаптації працівника.

Організаційна адаптація спрямована на те, щоб допомогти новому працівнику швидко зорієнтуватися в структурі компанії, зрозуміти її правила, корпоративну культуру та порядок роботи. Вона реалізується через комплекс заходів, що забезпечують доступ до ключової інформації та ресурсів. Одним із перших етапів є Welcome-зустріч, під час якої новачку презентують історію компанії, її місію, цінності, стратегічні цілі та основні принципи діяльності. Це дозволяє сформувати у працівника розуміння корпоративної ідентичності та очікувань.

Важливим інструментом є корпоративний довідник або онлайн-портал, де зібрана вся необхідна інформація про політики, регламенти, стандарти поведінки, а також контакти ключових осіб. Такий ресурс допомагає уникнути інформаційного хаосу та забезпечує швидкий доступ до відповідей на типові запитання.

Додатково проводяться ознайомчі тури по офісу, що дозволяють працівнику швидко знайти робочі зони, відділи, місця для відпочинку та обговорень. У сучасних компаніях часто застосовуються інтерактивні формати, наприклад, відеоекскурсії або VR-тури для віддалених співробітників.

Професійна адаптація має на меті забезпечити працівника знаннями та навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов’язків.

Вона включає наставництво (менторинг), коли досвідчений співробітник допомагає новачку освоїти робочі процеси, пояснює специфіку завдань та корпоративні стандарти [7, с. 52].

Також, проводяться тренінги та навчальні програми, спрямовані на опанування технологій, програмного забезпечення та методів роботи, що застосовуються в компанії. Часто використовуються стажування, які дають можливість практично виконувати завдання під контролем керівника, поступово підвищуючи рівень самостійності.

Сучасні компанії активно впроваджують онлайн-курси на корпоративних платформах, що дозволяють швидко отримати доступ до навчальних матеріалів, відеоуроків та тестів. Це особливо актуально для гнучких та дистанційних форм роботи, коли працівник може навчатися у зручному для себе режимі.

Соціально-психологічна адаптація спрямована на інтеграцію працівника в колектив і створення комфортного психологічного клімату. Для цього організовуються тімбілдінги, корпоративні заходи та неформальні зустрічі, що сприяють налагодженню взаємодії, довіри та командного духу. Важливу роль відіграють групові чати та внутрішні соціальні мережі, які забезпечують швидку комунікацію, обмін інформацією та підтримку у вирішенні робочих питань [7, с. 54].

Регулярні зустрічі з керівником та HR допомагають обговорювати проблеми, надавати зворотний зв’язок і підтримку новачку. Це знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та сприяє формуванню лояльності до компанії.

У сучасних практиках все частіше застосовуються програми психологічної підтримки, включаючи консультації з корпоративними психологами або доступ до сервісів ментального здоров’я, що особливо важливо в умовах високої динаміки та стресових навантажень.

Наведемо приклади для кожного виду адаптації в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Суть та приклади видів адаптації працівника

Вид адаптації	Суть	Приклади
Організаційна	Ознайомлення з внутрішньою структурою підприємства, правилами та регламентами, що визначають порядок роботи.	Welcome-зустрічі, корпоративний довідник, доступ до внутрішнього порталу, ознайомчі презентації.
Професійна	Формування знань і навичок для виконання посадових обов'язків, освоєння технологій і стандартів компанії.	Наставництво (Buddy System), професійні тренінги, стажування, онлайн-курси, інструктажі.
Соціально-психологічна	Інтеграція працівника в колектив, формування позитивних міжособистісних відносин і комфортного психологічного клімату.	Тімбілдінги, корпоративні заходи, групові чати, регулярні зустрічі з керівником та HR.

Джерело: складено автором на основі [7], [13]

Доцільно стверджувати, що використання комплексного підходу до всіх трьох аспектів адаптації – організаційного, професійного та соціально-психологічного – є критично важливим для ефективного входження працівника в робоче середовище.

Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність праці завдяки швидкому засвоєнню корпоративних правил, технологій та стандартів роботи, що мінімізує помилки та простої. Він також скорочує час виходу на оптимальний рівень виконання обов'язків, адже працівник отримує одночасно інформаційну, професійну та психологічну підтримку, що знижує стрес і невизначеність.

Комплексна адаптація забезпечує довгострокове співробітництво, оскільки формує лояльність до компанії, підвищує мотивацію та сприяє створенню позитивного клімату в колективі. Вона зменшує ризики плинності кадрів, адже працівники, які відчувають підтримку та розуміють свою роль у системі, рідше приймають рішення про звільнення. Важливо зазначити, що комплексний підхід підвищує конкурентоспроможність компанії, оскільки

швидка інтеграція нових кадрів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та реалізовувати стратегічні цілі.

Таким чином, комплексна адаптація виступає не лише інструментом залучення та утримання персоналу, але й стратегічним фактором розвитку організації, що забезпечує стабільність та ефективність її діяльності в довгостроковій перспективі.

1.3 Моделі, етапи та принципи ефективного процесу адаптації

Моделі ефективного процесу адаптації персоналу — це структуровані підходи, які допомагають організувати інтеграцію нового працівника в компанію максимально швидко та результативно. Вони визначають послідовність дій, інструменти та методи, що застосовуються для досягнення цілей адаптації.

Однією з найпоширеніших є модель онбордингу, яка передбачає комплекс заходів від моменту прийняття працівника до повного включення в робочий процес. Вона включає попередню підготовку робочого місця, ознайомчі зустрічі, навчальні програми та регулярний зворотний зв’язок. Такий підхід дозволяє знизити рівень стресу та скоротити час виходу на продуктивність.

Інша модель — наставництво (Buddy System), коли за новачком закріплюється досвідчений співробітник, який допомагає освоїти робочі процеси, відповідає на запитання та сприяє соціальній інтеграції. Це особливо ефективно для великих компаній, де новому працівнику складно швидко адаптуватися самостійно [9, с. 160].

Модель поетапної адаптації передбачає розподіл процесу на кілька фаз: ознайомлення з компанією, навчання професійним навичкам, інтеграція в

колектив і оцінка результатів. Кожен етап має чіткі цілі та інструменти, що дозволяє контролювати прогрес і своєчасно коригувати план.

Також застосовуються інтерактивні моделі, які використовують цифрові платформи для навчання, комунікації та контролю адаптації. Це можуть бути корпоративні портали, LMS-системи, мобільні додатки для зворотного зв'язку та аналітики.

Ефективність будь-якої моделі залежить від комплексності підходу, залучення керівників і HR-фахівців, а також від врахування індивідуальних особливостей працівника. Грамотно побудована модель адаптації не лише скорочує час входження в роботу, а й підвищує лояльність, знижує плинність кадрів і формує позитивний імідж компанії [9, с. 170].

Таблиця 1.4 – Характеристика основних моделей адаптації персоналу

Модель адаптації	Характеристика	Переваги
Онбординг (Onboarding)	Комплекс заходів від моменту прийняття працівника до повного включення в роботу: підготовка робочого місця, ознайомчі зустрічі, навчання, зворотний зв'язок.	Зниження стресу, швидке входження в робочий процес, підвищення продуктивності.
Наставництво (Buddy System)	Закріплення досвідченого працівника для допомоги новачку в освоєнні процесів і соціальній інтеграції.	Індивідуальний підхід, швидке вирішення питань, формування довіри.
Поетапна адаптація	Розподіл процесу на фази: ознайомлення, навчання, інтеграція, оцінка результатів.	Чітка структура, контроль прогресу, можливість коригування плану.
Інтерактивна модель	Використання цифрових платформ (LMS, корпоративні портали, мобільні додатки) для навчання та комунікації.	Гнучкість, доступність матеріалів, аналітика ефективності адаптації.

Джерело: складено автором на основі [9]

Етапи процесу адаптації зазвичай включають кілька послідовних фаз, які забезпечують поступове входження працівника в робоче середовище:

1. Попередня підготовка.

Цей етап починається ще до виходу працівника на роботу. Він включає підготовку робочого місця, оформлення необхідних документів, створення доступів до корпоративних систем, а також планування програми адаптації. Мета – зробити перший день максимально комфортним.

2. Ознайомлення з компанією.

У перші дні роботи працівник проходить Welcome-зустрічі, отримує корпоративний довідник, знайомиться зі структурою організації, її цінностями, правилами та регламентами. Це допомагає сформувати загальне уявлення про компанію та її культуру.

3. Професійне навчання.

Працівник починає освоювати посадові обов’язки, технологічні процеси та стандарти роботи. На цьому етапі застосовуються наставництво, тренінги, стажування, онлайн-курси. Мета – забезпечити готовність до виконання завдань на належному рівні.

4. Інтеграція в колектив.

Важливий соціально-психологічний етап, коли новачок встановлює контакти з колегами, бере участь у командних заходах, отримує підтримку від керівника та HR. Це сприяє формуванню довіри, зниженню стресу та підвищенню лояльності.

5. Оцінка результатів адаптації.

Через певний час (зазвичай наприкінці випробувального терміну) проводиться аналіз ефективності адаптації: оцінюється продуктивність, рівень задоволеності працівника, його інтеграція в команду. За потреби коригується план розвитку [12, с. 70].

Ефективна адаптація працівника базується на низці принципів. Принципи ефективного процесу адаптації персоналу ґрунтуються на системності, послідовності та орієнтації на потреби як працівника, так і компанії. Насамперед важливо забезпечити комплексність підходу, що охоплює організаційний, професійний та соціально-психологічний аспекти. Це дозволяє не лише ознайомити новачка з правилами та структурою, а й сформувати необхідні компетенції та створити комфортний робочий клімат. Важливим є індивідуальний підхід, який враховує досвід, рівень кваліфікації та особливості кожного працівника, адже універсальні рішення не завжди дають бажаний результат.

Процес адаптації має бути поетапним і послідовним, із чітким розподілом на фази: підготовка, ознайомлення, навчання, інтеграція та оцінка результатів. Така структура дозволяє контролювати прогрес і своєчасно коригувати дії. Не менш значущим є принцип зворотного зв’язку, що передбачає регулярну комунікацію між працівником, керівником і HR-фахівцем для оперативного вирішення проблем і підвищення рівня задоволеності. Активна участь керівництва у процесі адаптації формує довіру, мотивує новачка та сприяє швидшій інтеграції в команду.

Сучасні умови вимагають використання цифрових інструментів, таких як корпоративні портали, онлайн-курси та інтерактивні програми, що роблять процес адаптації більш гнучким і доступним. Завершальним принципом є оцінка результатів, яка базується на аналізі продуктивності, рівня задоволеності та ступеня інтеграції працівника [13]. Це дозволяє вдосконалювати програму адаптації та підвищувати її ефективність у майбутньому.

Підсумуємо проаналізовані принципи в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні принципи ефективної адаптації працівника

Принцип	Характеристика
Комплексність	Охоплення організаційного, професійного та соціально-психологічного аспектів адаптації.
Індивідуальний підхід	Врахування досвіду, кваліфікації та особливостей кожного працівника.
Поетапність	Розподіл процесу на логічні етапи: підготовка, ознайомлення, навчання, інтеграція, оцінка.
Зворотний зв’язок	Регулярна комунікація між працівником, керівником та HR для вирішення проблем.
Залучення керівництва	Активна участь керівника у процесі адаптації для формування довіри та мотивації.
Сучасні інструменти	Використання цифрових платформ, онлайн-курсів, корпоративних порталів.
Оцінка результатів	Аналіз ефективності адаптації за показниками продуктивності та задоволеності.

Джерело: складено автором на основі [14]

Загалом, ефективний процес адаптації персоналу базується на комплексному та системному підході, що враховує організаційні, професійні та соціально-психологічні аспекти. Він має бути поетапним, із чіткою структурою та індивідуальним підходом до кожного працівника. Важливу роль відіграють регулярний зворотний зв’язок і активна участь керівництва, які забезпечують своєчасне вирішення проблем і формування довіри.

Використання сучасних цифрових інструментів робить процес більш гнучким і доступним, а оцінка результатів дозволяє вдосконалювати програму адаптації. Дотримання цих принципів сприяє швидкій інтеграції працівника, підвищенню його продуктивності та лояльності, а також зменшенню ризику плинності кадрів.

1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід організації адаптації працівників

Зарубіжний досвід організації адаптації персоналу демонструє високий рівень системності та стратегічного підходу. У провідних країнах, таких як США, Японія та держави Європи, адаптація розглядається як важливий HR-процес, що безпосередньо впливає на продуктивність і лояльність працівників. Програми адаптації мають комплексний характер і охоплюють професійну, соціальну та корпоративну складові. Особлива увага приділяється залученню новачків до корпоративної культури, формуванню цінностей та норм поведінки. Важливим елементом є індивідуалізація процесу через персоналізовані плани, наставництво та коучинг [13].

Таблиця 1.6 - Організація адаптації працівників у країнах ЄС [13]

Країна	Обов'язкові елементи адаптації	Тривалість програми	Особливості
1	2	3	4
Франція	DPAE (повідомлення про найм), медогляд, ознайомлення з трудовим кодексом	1–3 місяці	Сильний акцент на охороні праці та соціальних гарантіях
Німеччина	Перевірка страхування, реєстрація в системі соцзахисту, консультація з Betriebsrat	3–6 місяців	Важлива роль профспілок та робочих рад
Польща	Медогляд до початку роботи, контракт польською мовою	1–2 місяці	Чіткі юридичні вимоги до документів
Нідерланди	Інформування про соцпакет, включно з holiday allowance (8%)	1–3 місяці	Акцент на прозорості умов та додаткових виплат
Італія	Ознайомлення з колективним договором, безпекою праці	2–4 місяці	Сильний вплив трудових норм та профспілок

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Іспанія	Медогляд, реєстрація в соцфондах, навчання з охорони праці	2–3 місяці	Додаткові гарантії для сімей (відпустки)
Швеція	Ознайомлення з корпоративною культурою, гнучкий графік	1–3 місяці	Акцент на work-life balance та інклюзії

У країнах Європейського Союзу процес адаптації нових працівників має комплексний характер і поєднує юридичні, культурні та технологічні аспекти.

Передусім важливими є юридичні вимоги, які включають проходження медичних оглядів, реєстрацію в системах соціального страхування та оформлення трудових контрактів національною мовою. Ці процедури гарантують дотримання норм охорони праці та соціального захисту.

Другий важливий блок – культурна адаптація. Європейські компанії приділяють значну увагу ознайомленню нових співробітників із корпоративними цінностями, організації неформальних заходів та впровадженню програм менторства. Це сприяє швидшому включенню працівників у команду та формуванню лояльності.

Окремий акцент робиться на інклюзії. У багатьох країнах діють програми підтримки людей з інвалідністю (reasonable accommodation), а також заходи для інтеграції мігрантів. Це відповідає європейським принципам рівності та недискримінації.

Тривалість адаптаційних програм варіюється від одного до шести місяців залежно від країни, галузі та складності процесу. У високотехнологічних компаніях цей період часто скорочується завдяки цифровим інструментам.

Сучасний тренд у ЄС – цифровізація HR-процесів. Все більше компаній використовують автоматизовані платформи та штучний інтелект для

персоналізованого onboarding, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників і підвищувати ефективність інтеграції.

Зарубіжні компанії активно використовують сучасні технології, такі як навчальні платформи (LMS), онлайн-курси та інтерактивні програми, що робить процес гнучким і доступним. Тривалість адаптації зазвичай становить від трьох до дванадцяти місяців. Методи реалізації різняться залежно від країни: у США акцент робиться на швидке включення в роботу та чіткі KPI, у Японії – на довгострокову інтеграцію та командну роботу, а в Європі – на баланс між роботою та особистим життям, розвиток soft skills і принципи інклюзії. Основними цілями є зниження плинності кадрів, підвищення залученості та скорочення стартових витрат [14].

Вітчизняний досвід, зокрема в Україні, значно відрізняється. Системи адаптації часто залишаються фрагментарними, без чітких стандартів і комплексних програм. Серед основних проблем можна виділити недооцінку значення адаптації керівництвом, обмежені ресурси на навчання та наставництво, а також недостатнє використання сучасних HR-технологій. Водночас спостерігаються позитивні тенденції: впровадження елементів онбордингу, таких як інструктаж і наставництво, використання корпоративних порталів та чат-ботів, а також орієнтація на швидке включення працівника у виробничий процес [12, с. 30].

Особливістю українських компаній є короткий адаптаційний період, що зазвичай триває один-два місяці.

Таблиця 1.7 – Порівняння моделей зарубіжних та вітчизняних практик [12]

Критерій	Зарубіжні практики	Українські реалії
1	2	3
Тривалість	3–12 місяців	1–2 місяці
Інструменти	LMS, коучинг, HR-аналітика	Інструктаж, наставник

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Фокус	Культура + розвиток	Професійні навички
Індивідуалізація	Висока	Низька
Ресурси	Значні	Обмежені

За результатами порівняння моделей адаптації, вважаємо, що найбільш доцільні практики, які можна впровадити в Україні, ґрунтуються на поєднанні європейських стандартів і місцевих особливостей. Передусім варто забезпечити юридичну прозорість та високі стандарти охорони праці. Це означає обов'язковий медичний огляд перед початком роботи, періодичні перевірки стану здоров'я, чітке оформлення трудових контрактів українською мовою з деталізацією прав і обов'язків, а також реєстрацію працівників у системах соціального захисту з наданням повної інформації про гарантії, такі як лікарняні та відпустки. Такий підхід підвищує довіру працівників і знижує ризики для роботодавця.

Не менш важливою є культурна адаптація. Європейський досвід показує ефективність програм менторства для новачків, організації інтеграційних зустрічей або Welcome Day для знайомства з командою, а також створення цифрових гайдів, що пояснюють місію компанії, її цінності та правила. Це допомагає новим співробітникам швидше включитися в корпоративну культуру та відчути себе частиною команди.

Окремий акцент слід зробити на інклюзії та рівних можливостях. Українським компаніям варто впроваджувати адаптацію робочих місць для людей з інвалідністю, розробляти програми підтримки для переселенців та мігрантів, що особливо актуально в сучасних умовах. Це відповідає європейським принципам недискримінації та соціальної відповідальності [15].

Усі ці практики створюють основу для сучасної системи адаптації, яка не лише відповідає міжнародним стандартам, а й враховує українські реалії, сприяючи підвищенню ефективності роботи та лояльності персоналу.

Висновки до розділу 1

Адаптація персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами, оскільки вона забезпечує швидке включення працівників у виробничі та соціальні процеси організації. Її сутність полягає у створенні умов, що дозволяють новачкам не лише виконувати професійні обов'язки, а й інтегруватися в корпоративну культуру. Мета адаптації – мінімізувати стрес, підвищити продуктивність і сформувати лояльність працівників, а основні завдання охоплюють ознайомлення з робочими стандартами, нормами поведінки та цінностями компанії.

Види адаптації поділяють на організаційну, професійну та соціально-психологічну. Вони відповідно допомагають зрозуміти правила підприємства, опанувати навички та налагодити взаємодію в колективі. Ефективність процесу забезпечують чіткі моделі, системність і індивідуальний підхід. Основні етапи: підготовка, ознайомлення, навчання та оцінка результатів.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що в країнах ЄС адаптація має комплексний характер і поєднує юридичні вимоги, культурну інтеграцію та інклюзію. Важливими є медогляди, реєстрація в соціальних фондах, програми менторства, а також цифровізація процесів onboarding. Вітчизняна практика поступово наближається до цих стандартів, проте потребує більшої уваги до інклюзії, корпоративної культури та використання сучасних технологій. Впровадження найкращих європейських практик в Україні дозволить підвищити ефективність адаптації, знизити плинність кадрів і сформувати конкурентоспроможне робоче середовище.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» – це українське підприємство, зареєстроване 3 лютого 1992 року, яке має понад тридцятирічний досвід роботи на ринку. Юридична адреса компанії знаходиться у місті Запоріжжя за адресою вул. Карпенка-Карого, 47. Статутний капітал становить 346 980 000 гривень. Керівником підприємства є Золотаревська Ірина Олександрівна, а засновником і бенефіціарним власником – Авдішев Сергій Ростамович.

Основним видом діяльності компанії є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Крім цього, підприємство займається виробництвом майонезів, кетчупів, гірчиці та різних соусів, а також здійснює оптову торгівлю продуктами харчування. Додатково компанія надає послуги лізингу, транспортування та складського зберігання [24].

Продукція ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» представлена під торговельними марками «ОЛІС», «GUSTÓ» та «Національні українські традиції». Асортимент налічує понад 70 позицій, серед яких майонези, соуси, соняшникова олія та бакалійні товари. Виробництво сертифіковане за міжнародним стандартом безпечності харчових продуктів ISO 22000:2018. Компанія активно розвиває експортну діяльність, постачаючи продукцію більш ніж у 20 країн світу, серед яких США, Німеччина, Польща, Франція та Італія [24].

Організаційна структура ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління

здійснюється шляхом угрупування однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства.

Організаційно-економічна структура підприємства наведено (рис. 2.1.)

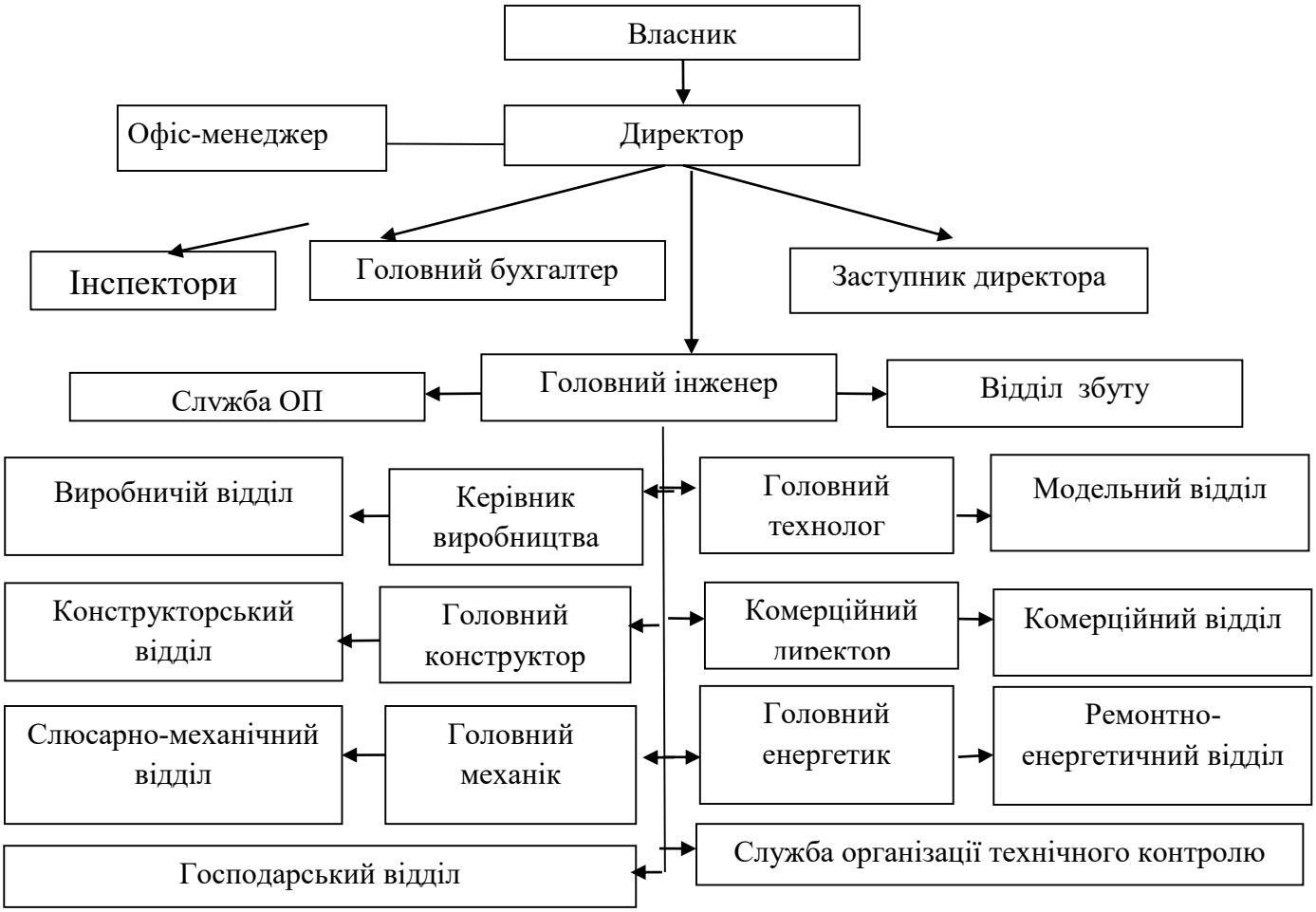


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічна структура ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» [власна розробка]

Проаналізуємо методи управління у ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». Менеджмент персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» здійснює спеціально створений відділ кадрів.

Відділ кадрів виконує такі важливі функції, як: адаптація стратегії підприємства в області HR; планування потреби в персоналі; пошук, відбір та

найм персоналу; планування структури і вимог до персоналу; планування кар'єри співробітників; підвищення кваліфікації співробітників; переміщення і звільнення персоналу; формування системи мотивації; формування кадрового резерву; підтримка і консультації в області HR; розрахунок заробітної плати та інших виплат; формування та зберігання кадрової документації тощо [17].

Наочно дані функції представлені на рис. 2.2.

Планування ресурсів – це стратегія підбору, використання, удосконалення та збереження кадрових ресурсів організації [19, с. 88]. Люди є найбільш гнучким інструментом в арсеналі вищого керівництва організації. Спеціалісти відділу кадрів ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» застосовують планування персоналу як систематичний процес в області залучення та використання кадрів підприємства.

ПЛАНУВАННЯ	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСАМИ	РОЗВИТОК	КОМПЕНСАЦІЯ ТА ПІЛЬГИ	ПІДТРИМКА В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ	ПЕРЕМІЩЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ
⇩	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩
- проведення планування різного типу (організаційного, кількісного, якісного).	- пошук персоналу; - відбір персоналу; - найм персоналу; - введення в курс роботи.	- проведення різних семінарів, тренінгів, навчань.	- дослідження ринку; - дослідження заробітних плат; - провадження політики в сфері соціальних допомог.	- застосування методів управління персоналом; - моніторинг даного управління.	- переміщення працівника з одного робочого місця на інше; - звільнення.

Рисунок 2.2 – Система менеджменту персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» [власна розробка]

Планування персоналу у ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» виступає в якості стратегічної діяльності, маючи на увазі забезпечення ресурсами в

довгостроковому періоді. Це раціональний, спланований захід, що забезпечує: найм відповідного персоналу в необхідній кількості; утримує персонал в межах організації; оптимально використовує кадровий потенціал; збільшує продуктивність персоналу; скорочує працівників в разі потреби.

Розглянемо ці процеси більш докладно:

Процес забезпечення підприємства людськими ресурсами має на увазі залучення, пошук, відбір та найманих співробітників. У ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» створена політика по персоналу, що передбачає:

- застосування уніфікованих інструментів в області відбору персоналу;

оголошення про вакансії компанії виглядають однаково у всьому світі;

- участь у виставках / ярмарках вакансій, днях кар'єри для студентів і молодих фахівців;

- робота зі студентськими центрами;

- семінари з планування кар'єри, профорієнтація;

- регіональна програма стажування;

- проект «Маркетинг вищих навчальних закладів»;

- обмін досвідом, аналіз становища на ринку роботодавців;

- залучення кращих партнерів (агентства з підбору, тренінгові компанії, студентські наукові центри й т.д.

Звідси випливають і інші функції відділу кадрів підприємства, такі як підтримка в області управління персоналом та переміщення / звільнення працівників.

Менеджмент поставок, перевезень ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» включає в себе організацію та керування потоками матеріалів, товарів і інформації в процесі виробництва та постачання гофрованої тари.

Основні операційні функції, які здійснює компанія, включають [21]:

1. Планування та координація поставок сировини і матеріалів для виробництва гофрованої тари. Це включає визначення потреб, пошук постачальників, укладання контрактів та організацію доставки.

2. Організація виробництва та контроль якості гофрованої тари. Це включає планування виробничих процесів, розподіл ресурсів, контроль якості продукції та забезпечення дотримання стандартів.

3. Управління складськими запасами. Це включає контроль за рівнем запасів готової продукції, розподіл простору на складах, організацію прийому та відправки товарів.

4. Організація транспортування і доставки гофрованої тари до клієнтів. Це включає вибір оптимальних маршрутів, визначення транспортних засобів, організацію документообігу та виконання вимог щодо терміновості доставки.

5. Управління інформаційними потоками. Це включає збір, обробку та аналіз інформації про виробництво, постачання та продажі гофрованої тари. Інформація використовується для прийняття рішень.

Проведемо комплексний аналіз операційної діяльності досліджуваного підприємства, узагальнивши динаміку показників його балансу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників балансу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» у 2023-2024 рр., грн.

Стаття	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Основні засоби:	217444	211388	-6056	-2,78
первісна вартість	770697	788263	17566	2,27
Знос	553253	576875	23622	4,26
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	207	207	-
Відстрочені податкові активи	5559	5096	-463	-8,32
Усього за розділом I	223003	216691	-6312	-2,83
II. Оборотні активи				
Запаси	127306	111388	-15918	-12,5
Виробничі запаси	32038	22074	-9964	-31,1
Незавершене виробництво	4524	7001	2477	54,75

Готова продукція	90744	82313	-8431	-9,29

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію	79223	154950	75727	95,58
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	5682	1076	-4606	-81,06
з бюджетом	13655	9871	-3784	-27,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	36	735	699	1941,66
Гроші та їх еквіваленти	59579	32171	-27408	-46,00
Інші оборотні активи	2785	3425	640	22,98
Усього за розділом II	288266	313616	25350	8,79
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1096	1096	0	-
Баланс	512365	531403	19038	3,71

Джерело: складено автором на основі фінансових даних підприємства

За даними табл. 2.1 загальна сума необоротних активів зменшилася на 6,312 тис. грн, що становить приблизно -2.83% порівняно з 2023 роком. Це головним чином пов'язано зі зменшенням обсягів запасів, зносом основних засобів та надлишковим зменшенням відстрочених податкових активів.

Загальна сума оборотних активів збільшилася на 25,350 тис. грн, що становить приблизно 8.79% порівняно з 2023 роком. Це збільшення переважно через значний ріст дебіторської заборгованості за продукцію, але цей ріст компенсується великим зменшенням обсягів грошей та їх еквівалентів.

Загальна сума балансу збільшилася на 19,038 тис. грн, що становить приблизно 3.71% порівняно з 2023 роком. Це зростання є результатом збільшення оборотних активів, яке переважає зменшення необоротних активів.

Таким чином, компанія спостерігає змішаний результат у динаміці своїх активів, збільшуючи оборотні активи, але зменшуючи необоротні

активи.

У табл. 2.2 наведено динаміку капіталу та зобов’язань ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД».

Таблиця 2.2 – Динаміка показників капіталу та зобов’язань ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Стаття	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1				
Зареєстрований (пайовий) капітал	9359	9359	-	-
Додатковий капітал	4121	4121	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	357166	403361	46195	12,93
Усього за розділом I	370646	416841	46195	12,46
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Поточні забезпечення	3038	3072	34	1,12
Інші поточні зобов’язання	134040	44035	-90005	-67,15
Баланс	512365	531403	19038	3,72

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2 можемо зробити висновок, що зареєстрований (пайовий) капітал та додатковий капітал залишилися стабільними на рівні 9359 тис. грн і 4121 тис. грн відповідно.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зросла на 46195 тис. грн або на 12.93% порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивну фінансову діяльність компанії протягом року.

Поточні забезпечення зросли на 34 тис. грн або на 1.12%.

Інші поточні зобов'язання значно скоротилися на 90005 тис. грн або на 67.15% порівняно з 2023 роком.

Таким чином, загальний баланс збільшився на 19038 тис. грн або на

3.72%, що переважно зумовлено позитивними змінами у нерозподіленому прибутку та поточних зобов'язаннях.

Далі проаналізуємо основні показники ліквідності активів досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
Загальний коефіцієнт покриття	2,03	2,75	0,72
Проміжний коефіцієнт покриття	1,12	1,56	0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	0,28	-0,14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.3, можна зробити висновок, що загальний коефіцієнт покриття збільшився на 0,72, що свідчить про підвищення загальної ліквідності підприємства протягом року.

Проміжний коефіцієнт покриття зріс на 0,44, що свідчить про підвищення здатності підприємства виконувати поточні зобов’язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,14, що свідчить про слабшу здатність погашати зобов’язання найбільш ліквідними активами. Динаміку показників фінансової стійкості наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,79	0,79	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,26	1,27	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,95	0,91	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,89	0,01

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,26	0,27	0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,13	1,12	-0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,21	0,21	0

Згідно з даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії залишився на рівні 0,79, що свідчить про стабільність частки власних коштів у загальній капіталізації підприємства.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу знизився на 0,04, що вказує на зменшення гнучкості управління оборотними активами.

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,01, що свідчить про певне зміцнення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу зріс на 0,01, що вказує на збільшення частки власних коштів у структурі капіталу.

Коефіцієнт стійкості фінансування зменшився на 0,01, що може свідчити про зниження стабільності фінансової системи компанії.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишився незмінним, що підтверджує стабільність його структури.

Проведемо аналіз основних показників оборотності активів і пасивів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оборотності ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,33	0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,21	4,73	-2,48
Коефіцієнт оборотності запасів	9,93	10,38	0,45
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,40	0,42	0,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	414,48	128,64	-285,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської	17,69	20,15	2,46

заборгованості			
Термін обороту активів	1163	1092	-71

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Термін обороту оборотних активів	51	77	26
Термін обороту запасів	37	35	-2
Термін обороту дебіторської заборгованості	1	3	2
Термін обороту кредиторської заборгованості	21	18	-3
Операційний цикл	38	38	0
Фінансовий цикл	58	56	-2

Відповідно до даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,02, що свідчить про певне підвищення ефективності використання активів компанією.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 2,48, що може вказувати на погіршення їх оборотності та можливі проблеми з управлінням запасами.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,45, що свідчить про покращення процесу управління запасами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості суттєво зменшився на 285,84, що може означати затримки в оплатах від клієнтів або зміну кредитної політики.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 2,46, що може свідчити про збільшення строків розрахунків із кредиторами.

Тривалість обороту активів скоротилася на 71 день, що вказує на покращення їх оборотності.

Тривалість обороту оборотних активів збільшилася на 26 днів, що може свідчити про погіршення управління оборотним капіталом.

Операційний цикл залишився незмінним, що свідчить про стабільність

ефективності операційної діяльності компанії.

Фінансовий цикл скоротився на 2 дні, що може означати зменшення часу, необхідного для залучення фінансових ресурсів.

Розглянемо динаміку формування фінансового результату ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка формування фінансового результату ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 рр., тис. грн.

Стаття	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2124758	2107131	-17627	-0,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2079418	2009000	-70418	-3,39
Валовий: прибуток	45340	98131	52791	116,43
Інші операційні доходи	9769	17874	8105	82,97
Адміністративні витрати	33975	35510	1535	4,52
Витрати на збут	16769	19574	2805	16,73
Інші операційні витрати	17697	9508	-8189	-46,27
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	51413	51413	-
Інші фінансові доходи	22761	1503	-21258	-93,40
Інші доходи	2	20	18	900,00
Фінансові витрати	22761	1366	-21395	-94,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	13330	0	-13330	-100,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2347	5375	3028	129,02
Чистий фінансовий результат: прибуток	-15677	46195	61872	-394,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.6, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 17 627 тис. грн, або на 0,83%, що може бути наслідком таких факторів, як зміна цін, обсягів продажу чи структури реалізованої продукції.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 70 418 тис. грн, або на 3,39%, що свідчить про можливе покращення виробничих процесів та зниження витрат.

Валовий прибуток зріс на 52 791 тис. грн, або на 116,43%, що є позитивним сигналом щодо ефективності операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності становить 51 413 тис. грн, що підтверджує прибутковість основної діяльності компанії.

Чистий фінансовий результат значно покращився, збільшившись на 61 872 тис. грн, або на 394,67%, що може бути зумовлено не лише операційною діяльністю, а й іншими фінансовими операціями та змінами у фінансовій стратегії підприємства.

У таблиці 2.7 наведено узагальнені показники рентабельності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» у 2023-2024 роках, % [25]

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
Рентабельність продажів	7,4	10,5	3,1
Рентабельність продукції	0,45	3,11	2,66
Рентабельність операційної діяльності	5,31	10,66	5,35
Рентабельність господарської діяльності	0,39	2,63	2,24
Рентабельність активів	0,13	0,93	0,8

Рентабельність власного капіталу	0,16	1,18	1,02

Згідно з даними таблиці 2.7, можна зробити висновок, що господарська діяльність ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є рентабельною, а показники рентабельності демонструють тенденцію до зростання, хоча їх рівень залишається низьким.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є прибутковим і фінансово стійким підприємством, яке поступово покращує показники оборотності активів та пасивів, скорочуючи фінансовий та операційний цикл.

Водночас слід зазначити наявність негативних тенденцій, таких як низький рівень ліквідності, що може призвести до кризи неплатоспроможності, відсутність оновлення основних засобів та накопичення непокритих збитків.

Менеджмент логістики ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» спрямований на забезпечення оперативного та ефективного руху матеріалів та товарів від постачальників до клієнтів, забезпечення якості продукції та задоволення потреб клієнтів, пасажирські перевезення.

Розглянемо стратегічне управління (стратегічний менеджмент) у ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» на основі наступних показників та процесів [26].

1. Виробничі показники: у 2024 році спостерігаємо зростання чистого доходу та собівартості продукції, а також зменшення чистого прибутку та рентабельності, вказує на можливі проблеми у фінансовому управлінні підприємством. Хоч збільшення обсягів продажів може бути позитивним сигналом, але зменшення чистого прибутку свідчить про те, що витрати зросли швидше, ніж дохід. Це може бути наслідком різних факторів, включаючи підвищення витрат або неефективне управління ресурсами.

2. Інноваційність: на даний момент компанія призупинила розгляд інноваційних можливостей для розвитку. В такому випадку, відновлювати інноваційну діяльність варто почати з внутрішнього середовища компанії, наприклад, з впровадження інновацій у систему управління персоналом та систему взаємодії зі споживачами.

3. Ринкова присутність: компанія займає значну частку на ринку пасажироперевезень. Напрямки міжнародних перевезень: Англія, Польща, Чехія.

4. Управлінська ефективність: у сфері менеджменту персоналу у 2024 році спостерігаються значні зміни в статтях невідпрацьованого часу, таких як переведення на неповний робочий день з економічних причин, тимчасова непрацездатність та щорічні відпустки. Це свідчить про можливі проблеми у забезпеченні постійної працездатності персоналу та управління робочим часом.Загалом, спостерігається негативна тенденція до зниження частки відпрацьованого робочого часу, що може вплинути на продуктивність та результативність підприємства.

5. Ланцюжок постачання: менеджмент логістики ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» спрямований на забезпечення оперативного та ефективного руху матеріалів та товарів від постачальників до клієнтів, забезпечення якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

6. Людський капітал: компанія не досить активно інвестує в розвиток своїх співробітників, на нашу думку, варто забезпечити навчання та розвиток професійних навичок. Це дозволить залучити талановитих фахівців та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в майбутньому.

Зважаючи на ці аспекти, можна стверджувати, що ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» не досить результативно організовує систему менеджменту, адже ефективна система управління має бути спрямована на розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток, ефективне виробництво та забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

2.2 Аналіз чинної системи адаптації нових співробітників у компанії

У ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» процес адаптації нових співробітників побудований на комплексному підході, що поєднує інформаційний інструктаж, наставництво та системне навчання.

На початковому етапі нові працівники проходять детальний інструктаж, який охоплює [22, с. 112]:

- ознайомлення з історією та місією підприємства;
- структуру організації та ключові підрозділи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку, корпоративні стандарти та етичні норми;
- посадові обов’язки та очікувані результати роботи.

Цей етап забезпечує високий рівень інформаційної підтримки, що підтверджується позитивними відгуками новачків та високим рівнем задоволеності процесом адаптації.

Важливу роль відіграє наставництво: за кожним новим співробітником закріплюється досвідчений колега або керівник, який допомагає швидко інтегруватися в робочі процеси, надає практичні поради та підтримку у вирішенні поточних завдань. Такий підхід сприяє формуванню довірчих відносин та зниженню рівня стресу в період адаптації.

Роль наставництва у процесі адаптації нових співробітників є надзвичайно важливою, оскільки воно забезпечує не лише передачу знань, а й формування корпоративної культури та психологічної підтримки. Наставник виступає посередником між новим працівником і організацією, допомагаючи швидше зрозуміти робочі процеси, стандарти та очікування.

Основні функції наставництва [22, с. 117]:

- інформаційна підтримка – наставник пояснює посадові обов’язки, правила внутрішнього розпорядку, специфіку роботи;
- навчання на практиці – новий співробітник отримує можливість засвоювати знання безпосередньо в робочому середовищі;
- соціальна адаптація – наставник допомагає інтегруватися в колектив, знижує рівень стресу та невизначеності;
- мотивація та розвиток – через приклад і поради наставник стимулює професійне зростання та впевненість у власних силах.

Завдяки наставництву скорочується час адаптації, зменшується кількість помилок, підвищується продуктивність і лояльність працівників. Це особливо важливо для компаній із великою кількістю виробничого персоналу, як у випадку ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД», де швидке входження в робочий процес впливає на загальну ефективність.

Навчання та професійна підготовка є невід’ємною складовою адаптаційної програми. Компанія організовує:

- внутрішні тренінги та семінари;
- ознайомлення з сучасними технологіями та програмним забезпеченням;
- розвиток компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов’язків.

Особливу увагу приділено психологічному клімату в колективі. Він характеризується високим рівнем доброзичливості, взаємоповаги та довіри, що створює комфортні умови для соціальної адаптації нових працівників. Підтримка керівництва та колег допомагає швидко відчути себе частиною команди, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність.

Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» забезпечує не лише швидке входження нових співробітників у робочий процес, а й формування лояльності та довгострокової залученості персоналу.

Таблиця 2.8 – Аналіз системи адаптації персоналу [22]

Аспект	Характеристика
Організаційна структура адаптації	Процес базується на інформаційному інструктажі, наставництві та навчанні. 70% респондентів підтвердили отримання всієї необхідної інформації про компанію та посадові обов'язки.
Наставництво та підтримка	65% працівників отримували допомогу від керівника, 90% відзначили доброзичливість колективу, що свідчить про ефективну неформальну систему наставництва.
Навчання та професійна підготовка	80% пройшли інструктаж, понад 90% вважають його корисним. 10% відзначили труднощі з розумінням обов'язків, що вказує на потребу розширення навчальних програм для окремих посад.
Психологічний клімат	Високий рівень доброзичливості та атмосфери довіри, що позитивно впливає на соціальну адаптацію нових співробітників.

Водночас у процесі адаптації нових співробітників ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» спостерігаються певні проблемні аспекти, які потребують удосконалення. Насамперед відсутня формалізована програма адаптації з чітко визначеними етапами, контрольними точками та показниками ефективності. Через це складно здійснювати системний контроль за прогресом нових працівників, оцінювати результативність адаптаційних заходів та порівнювати ефективність процесу між різними підрозділами.

Проблемою є недостатня індивідуалізація процесу адаптації. Наявні заходи не враховують специфіку різних категорій персоналу. Виробничі працівники потребують більшої уваги до практичних навичок та питань безпеки праці, адміністративні — до корпоративної культури та стандартів комунікації, а управлінський персонал — до стратегічних цілей компанії та розвитку лідерських компетенцій. Відсутність диференційованого підходу

може призводити до затримок у входженні в роль та зниження ефективності роботи [23, с. 98].

Також, існують обмежені можливості для швидкого отримання зворотного зв'язку від нових співробітників. На даний момент компанія не має налагодженої системи збору та аналізу відгуків у період адаптації, що створює ризики несвоєчасного виявлення проблем чи труднощів, зниження рівня задоволеності новачків та втрати потенційних можливостей для покращення процесу.

Таблиця 2.9 – Основні проблеми адаптації персоналу та їх можливі рішення

Проблема	Причина	Можливе рішення
Відсутність формалізованої програми адаптації	Немає чітких етапів, контрольних точок та KPI, процес залежить від ініціативи керівників	Розробити стандартизовану програму адаптації з етапами, контрольними точками та системою оцінки ефективності
Недостатня індивідуалізація процесу	Єдина схема для всіх категорій персоналу, без урахування специфіки посад	Створити диференційовані програми адаптації для виробничого, адміністративного та управлінського персоналу
Обмежені можливості для швидкого зворотного зв'язку	Відсутність формальних каналів комунікації, зворотний зв'язок здійснюється неформально	Запровадити анкетування, онлайн-опитування та регулярні зустрічі для отримання зворотного зв'язку від новачків

Загалом система адаптації в ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є ефективною на базовому рівні, забезпечує інформаційну підтримку, навчання та сприятливий психологічний клімат. Проте для підвищення її результативності доцільно впровадити формалізовану програму адаптації з чіткими етапами, індивідуальними планами для різних посад і системою оцінки ефективності.

2.3 Оцінка ефективності адаптації персоналу (аналіз показників, опитування, коефіцієнт плинності кадрів тощо)

Одним із ключових аспектів успішної діяльності будь-якої компанії є ефективне використання трудових ресурсів. В сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку важливо не лише залучати кваліфікованих працівників, а й максимально оптимізувати їхню працездатність та результативність. Для ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» оцінка підвищення ефективності використання трудових ресурсів є ключовим завданням, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр. за системою показників наведене в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Показник	20223		2024		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/-	структурні зрушення, п.п., %
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова кількість штатних працівників	791	100,00	797	100,00	6	0,76
Непромисловий персонал	195	24,65	198	24,84	3	1,54
ПВП, всього	596	75,35	599	75,16	3	0,5
в т. ч.:						
- робітники	479	60,56	477	59,85	-2	-0,42
- керівники	20	2,53	19	2,38	-1	-5
- спеціалісти	68	8,6	73	9,16	5	7,35
- службовці	8	1,01	8	1	0	0,00

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	21	2,65	22	2,76	1	4,76

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно таблиці 2.10 аналіз структури персоналу варто провести за такими класифікаційними ознаками, як вік, стать, рівень освіти.

Динаміку вікової структури персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 рр. наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Вікові категорії	2023		2024		Відхилення	
1	2	3	4	5	6	7
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п. п., %
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	112	18,79	117	19,53	5	4,46
29-40 років	201	33,72	192	32,05	-9	-4,48
41-50 років	166	27,85	177	29,55	11	6,63
51-60 років	83	13,93	81	13,52	-2	-2,41
Понад 60 років	34	5,7	32	5,34	-2	-5,88
Разом	596	100,00	599	100,00	3	0,5
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	8	8,33	9	9	1	12,5

29-40 років	21	21,88	23	23	2	9,52
41-50 років	37	38,54	34	34	-3	-8,11

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
51-60 років	21	21,88	23	23	2	9,52
Понад 60 років	9	9,38	11	11	2	22,22
Разом	96	100,00	100	100,00	4	4,17
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	142	28,4	145	29,06	3	2,11
29-40 років	183	36,6	187	37,47	4	2,19
41-50 років	94	18,8	93	18,64	-1	-1,06
51-60 років	58	11,6	54	10,82	-4	-6,9
Понад 60 років	23	4,6	20	4,01	-3	-13,04
Разом	500	100,00	499	100,00	-1	-0,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.11, можна зробити висновки щодо структури працівників за віковими категоріями у різних сегментах персоналу.

У промислово-виробничому персоналі найбільшу частку становлять працівники віком від 29 до 40 років, за ними йдуть працівники віком від 41 до 50 років. Загалом структура залишилась майже незмінною, і ці категорії працівників є найчисленнішими.

У управлінському персоналі також переважають працівники від 41 до 50 років, що може бути логічним, оскільки ця група може мати більше досвіду та кваліфікації для виконання управлінських обов'язків. Проте також значна кількість працівників віком від 29 до 40 років і від 51 до 60 років.

У виробничому персоналі також переважають працівники віком від 41 до 50 років, проте в цьому сегменті значна кількість працівників належить до вікової групи від 15 до 28 років, що може вказувати на молодий склад робочої сили.

Також варто відзначити, що працівників віком старше 60 років найбільше серед промислово-виробничого персоналу, проте вони є найменшою категорією за чисельністю.

У таблиці 2.12 розрахуємо гендерну структуру персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.12 – Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2023	2024	2023	2024	Абсолютне, +/-	Структурні зрушення, п.п., %
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	275	46,14	275	45,91	0	0,00
Жінки	321	53,86	324	54,09	3	0,93
Разом	596	100,00	599	100,00	3	0,50
Управлінський персонал						
Чоловіки	44	45,83	45	45,00	1	2,27
Жінки	52	54,17	55	55,00	3	5,77
Разом	96	100,00	100	100,00	4	4,17
Виробничий персонал						
Чоловіки	231	46,20	230	46,09	-1	-0,43
Жінки	269	53,80	269	53,91	0	0,00
Разом	500	100,00	499	100,00	-1	-0,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.12 свідчать, що в статевій структурі персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» переважають жінки. Проте, протягом 2023-2024 рр. чисельність жінок взагалі не зросла, а чоловіків – знизилась на 1 особу. Внаслідок цього питома вага чоловіків в статевій структурі виробничого персоналу зменшилась на 0,43%.

Ефективність роботи персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня.

Розподіл персоналу компанії за освітою представлений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Показники	2023		2024		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п., %
Середня освіта з них:						
-управлінський персонал	29	4,87	29	4,84	0	0,00
- виробничий персонал	29	4,87	29	4,84	0	0,00
Професійно-технічна освіта, з них:	279	46,81	282	47,08	3	1,08
- управлінський персонал	29	4,87 %	30	5,01	1	3,45
- виробничий персонал	250	41,95	252	42,07	2	0,8
Неповна вища освіта з них:	111	18,62	111	18,53	0	0,00
- управлінський персонал	1	0,17	1	0,17	0	0,00
- виробничий персонал	110	18,46	110	18,36	0	0,00
Базова вища освіта з них:	108	18,12	108	18,03	0	0,00
- управлінський персонал	55	9,23	55	9,18	0	0,00
- виробничий персонал	53	8,89	53	8,85	0	0,00
Повна вища освіта з них:	69	11,58	69	11,52	0	0,00
- управлінський персонал	41	6,88	41	6,84	0	0,00
- виробничий персонал	28	4,70	28	4,67	0	0,00
Разом	596	100,00	599	100,00	3	0,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.13, найбільшу частку в структурі персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за рівнем освіти займають працівники з професійно-технічною освітою, кількість яких протягом аналізованого

періоду зросла на 3 особи. Така тенденція пояснюється тим, що керівництво підприємства приділяє значну увагу підготовці та підвищенню кваліфікації виробничого персоналу. Загалом, 11,52% працівників мають повну вищу освіту, 18,03% – базову вищу освіту. Найбільша частка припадає на працівників із професійно-технічною освітою (47,08%), що зумовлено значною кількістю виробничого персоналу, для якого цей рівень освіти є достатнім. Вища освіта, у свою чергу, більш актуальна для управлінського складу підприємства.

У таблиці 2.14 наведено характеристику виробничого персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за групами робітників відповідно до рівня кваліфікації за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.14 – Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2023	2024
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	21,12	20,02
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи	40,27	43,73
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	23,58	24,88
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	15,03	11,37

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За поданими даними у таблиці 2.14 можна зазначити, що висококваліфіковані працівники здійснюють менше обсягу роботи, тоді як

кваліфікований персонал виконує найбільший обсяг роботи. Малокваліфіковані працівники також здійснюють менший обсяг роботи, а найменший обсяг робіт (11,37%) виконують некваліфіковані працівники.

Формування стабільного колективу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»залежить від періоду роботи працівників.

Склад та структуру персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за стажем роботи за 2023-2024 рр. розглянемо за даними табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр. [22]

Показники	2023		2024		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п., %
Менше 1 року	10	1,68	11	1,84	1	10
1-3 роки	8	1,34	9	1,5	1	12,5
3-5 роки	317	53,19	312	52,09	-5	-1,58
5-10 років	212	35,57	214	35,73	2	0,94
10-20 років	40	6,71	42	7,01	2	5
Понад 20 років	9	1,51	11	1,84	2	22,22
Разом	596	100,00	599	100,00	3	0,5

За даними таблиці 2.15, в ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»переважають працівники із стажем роботи 3-5 років, в той час як найменшу частку становлять працівники із стажем роботи 1-3 роки. Ця ситуація може свідчити про те, що на підприємстві переважає стабільність, і працівники, які вже працюють тут протягом кількох років, відчуваються комфортно та мають достатній досвід для ефективної роботи.

Такий рівень досвіду може сприяти зменшенню міжособистісних конфліктів, оскільки працівники здатні краще розуміти один одного, співпрацювати та вирішувати проблеми колективно. Така злагодженість

може позитивно позначитися на ефективності та продуктивності роботи підприємства.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр. представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 рр.

Показники	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п., %
Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч:	596	599	3	0,5
- виробничий персонал, осіб	500	499	-1	-0,20
- управлінський персонал, осіб	96	100	4	4,17
Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч: грн	7152000	7787000	635000	8,88
- виробничий персонал, грн	4000000	4241500	241500	6,04
- управлінський персонал, грн	1171200	1328000	156800	13,39
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн	12000	13000	1000	8
виробничий персонал, грн	8000	8500	500	6,25
- управлінський персонал, грн	12200	13280	1080	8,8
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,525	1,56	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними з таблиці 2.16 можна побачити, що середня заробітна плата одного працівника у ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» зросла з 12000 грн у 2022 році до 13000 грн у 2024 році. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу також зросла, з 1,525 у 2022 році до 1,56 у 2024 році.

Це свідчить про те, що зарплати зросли як для управлінського, так і для виробничого персоналу, але зарплата управлінського персоналу зросла швидше, ніж для виробничого. Крім того, незначне збільшення

середньооблікової чисельності персоналу вказує на стабільність компанії і, можливо, на її зростання.

Структура персоналу залишається практично незмінною, з найбільшою частиною, яку займає промислово-виробничий персонал, причому переважно жінки.

В таблиці 2.17 наведений аналіз руху працівників підприємства ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.17 – Аналіз руху працівників ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	791	797	6	0,76
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	47	55	8	17,02
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	42	35	-7	-16,67
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	8	6	-2	-25
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	36	29	-7	-19,44
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	794	799	5	-0,63
Коефіцієнт загального обороту	0,113	0,113	0,0004	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,059	0,069	0,007	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,05	0,04	-0,009	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,04	-0,009	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1,12	1,57	0,452	-
Коефіцієнт постійності кадрів	0,68	0,72	0,038	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.17, коефіцієнт обороту за прийомом працівників перевищує коефіцієнт обороту за вибуттям, що свідчить про збільшення кількості нових співробітників порівняно з тими, хто залишив підприємство. У 2024 році кількість звільнених працівників зменшилася на 7 осіб, тоді як кількість прийнятих зросла на 8 осіб, що є позитивною тенденцією.

Переважна більшість звільнень відбувається за власним бажанням або за угодою сторін, що може свідчити про незначні зміни в організації виробництва та умов праці.

У таблиці 2.18 наведено аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.18 – Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр. [22].

Показник	2023		2024		Відхилення	
	люд/год	%	люд/год	%	Абсолютне, +/-	Структурні зрушення, п.п., %
Фонд робочого часу	1604148	100	1592146	100	-11998	-
Відпрацьований час	1501803	93,62	1466686	92,12	-35117	-1,5
Невідпрацьований час в т. ч. з причин	102345	6,38	125462	7,88	23117	1,5
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	82519	5,14	98261	6,17	15742	1,03
- тимчасової непрацездатності	12281	0,77	17238	1,08	4957	0,32
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	3812	0,24	3726	0,23	-86	0,00
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	410	0,03	785	0,05	375	0,02
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	1830	0,11	3436	0,22	1606	0,10
- масових невиходів на роботу (страйків)	92	0,01	36	0,01	-56	0,00

- інші причини	1401	0,09	1980	0,12	579	0,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.18 видно, що фонд робочого часу знизився, а відпрацьований час становить 92,12%, у той час як невідпрацьований час складає 7,88%. Ці дані свідчать про те, що певна частина робочого часу залишається невикористаною.

У 2024 році спостерігаються значні зміни в статтях невідпрацьованого часу, таких як переведення на неповний робочий день з економічних причин, тимчасова непрацездатність та щорічні відпустки. Це свідчить про можливі проблеми у забезпеченні постійної працездатності персоналу та управління робочим часом.

Загалом, спостерігається негативна тенденція до зниження частки відпрацьованого робочого часу, що може вплинути на продуктивність та результативність підприємства.

Для того, щоб комплексно оцінити продуктивність праці, наведемо розрахунки показників в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»за 2023-2024 рр. [23].

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Вихідні дані				
1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	373344	413820	40476	10,84
Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці	7778000	7524000	-254000	-3,26
Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб в т.ч.: - робітники, осіб	596 479	599 477	3 -2	0,5 0,41
Відпрацьовано всіма робітниками,	118,792	117,819	-0,973	0,82

тис. люд/днів				
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд/годин	938,457	954,334	15,877	1,69
Розрахункові показники				
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	626,42	690,85	64,43	10,28

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	13050,34	12984,97	-65,37	-0,5
Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1)	779,42	867,55	88,13	11,31
Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1)	16238	15773,58	-464,42	-2,86
Середньо-годинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	397,83	433,62	35,79	9
Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	7,9	8,1	0,2	2,53
Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	0,1993	0,1967	-0,0026	-1,3

За даними таблиці 2.19, середньорічний виробіток на працівника збільшився на понад 10%, що є досить обіцяючим сигналом для розвитку підприємства. Це може свідчити про підвищення продуктивності працівників та ефективність використання робочого часу.

Хоча обсяг натуральної продукції знизився більш ніж на 3%, проте обсяг виробленої продукції в грошовому вимірі зросла більш ніж на 10%. Це може свідчити про покращення якості або цінності продукції, що призвело до збільшення вартості виробництва.

Загалом, ці показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення його ефективності. Однак важливо продовжувати моніторити обсяги виробництва та забезпечувати стабільне підвищення продуктивності працівників для збереження цього позитивного тренду в майбутньому.

Мотивація праці є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства, адже вона спонукає працівників до більш активної участі та підвищення продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації.

Система мотивації в ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» включає комплекс заходів, спрямованих на стимулювання персоналу до досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

При формуванні мотиваційної політики враховуються фактори, що впливають на поведінку працівників, зокрема: фізичні характеристики особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, а також вплив зовнішнього середовища [23, с. 119].

Для ефективного стимулювання продуктивної діяльності керівництву важливо розуміти індивідуальні особливості та потреби кожного працівника, що дозволяє грамотно застосовувати управлінські ресурси для створення дієвих мотиваторів.

Серед персоналу ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є значна частка жінок, для яких важливими стимулами можуть бути увага до сімейних потреб (наприклад, можливість оздоровлення у санаторії, пільги на оплату навчання дітей), гнучкий графік роботи та додаткові можливості заробітку.

Формування ефективної системи мотивації передбачає не лише розроблення окремих стимулюючих заходів, а й глибокий аналіз взаємовідносин між усіма учасниками трудового процесу. Йдеться про взаємодію між роботодавцем і найманими працівниками, керівниками та підлеглими, а також між окремими робочими групами, що можуть як співпрацювати, так і конкурувати між собою. Від якості цих взаємин залежить рівень залученості персоналу, продуктивність праці, психологічний клімат у колективі та здатність організації до розвитку.

Основні принципи побудови такої системи наведені у таблиці 2.20

Таблиця 2.20 – Система мотивації на рівні ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

Принцип	Зміст
Рівність можливостей	Кожен працівник має однакові шанси на зайняття посад і кар'єрне просування, яке залежить виключно від результатів його роботи.
Справедлива оплата праці	Винагорода відповідає досягнутим результатам і визнає особистий внесок кожного співробітника; доходи розподіляються пропорційно продуктивності праці.
Захист здоров'я та безпека праці	Створення належних умов для збереження здоров'я та безпечної роботи відповідно до вимог законодавства.
Професійний розвиток	Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників через навчальні програми.
Атмосфера довіри та співпраці	Підтримка позитивного клімату в колективі, сприяння досягненню спільних цілей і забезпечення відкритої двосторонньої комунікації між керівництвом та персоналом.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Такі принципи є основою адаптації та розвитку персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД».

За допомогою опитування працівників компанії, проведемо оцінку.

Таблиця 2.21 – Питання для оцінки ефективності адаптації персоналу [власна розробка]

№	Питання	Варіанти відповіді
1	2	3
1	Скільки часу ви працюєте в компанії?	Менше 1 місяця / 1–3 місяці / 3–6 місяців / Понад 6 місяців
2	На якій посаді ви працюєте?	Відкрите запитання

3	Чи отримали ви всю необхідну інформацію про компанію, її структуру та правила роботи?	Так, повністю / Частково / Ні
4	Наскільки зрозумілими були ваші посадові обов'язки з першого дня роботи?	Повністю зрозумілі / Частково зрозумілі / Виникали труднощі

Продовження таблиці 2.21

1	2	3
5	Наскільки доброзичливими та відкритими були колеги у період вашого входження в колектив?	Дуже доброзичливі / В цілому доброзичливі / Виникали проблеми
6	Чи проходили ви навчання або інструктаж для виконання своїх обов'язків?	Так, повністю / Частково / Ні
7	Наскільки корисним було навчання для вашої роботи?	Дуже корисним / Корисним / Малоефективним
8	Як ви оцінюєте процес адаптації загалом?	Дуже ефективний / Ефективний / Середній / Неефективний
9	Що, на вашу думку, можна покращити в процесі адаптації?	Відкрите запитання

В таблиці 2.22 наведена статистика відповідей персоналу на опитування.

Таблиця 2.22 – Статистика відповідей персоналу [власна розробка]

Питання	Варіанти та %	Кількість респондентів
1	2	3
Скільки часу ви працюєте в компанії?	Менше 1 міс – 20%, 1–3 міс – 40%, 3–6 міс – 30%, >6 міс – 10%	50
На якій посаді ви працюєте?	Відкрите запитання	50
Чи отримали ви всю необхідну інформацію про компанію?	Так – 70%, Частково – 20%, Ні – 10%	50
Наскільки зрозумілими були ваші посадові обов'язки?	Повністю – 60%, Частково – 30%, Труднощі – 10%	50

Чи отримували ви допомогу від керівника?	Так – 65%, Іноді – 25%, Ні – 10%	50
Наскільки доброзичливими були колеги?	Дуже доброзичливі – 50%, Доброзичливі – 40%, Проблеми – 10%	50
Чи проходили ви навчання або інструктаж?	Так – 80%, Частково – 15%, Ні – 5%	50

Продовження таблиці 2.22

1	2	3
Наскільки корисним було навчання?	Дуже корисне – 55%, Корисне – 35%, Малоефективне – 10%	50
Як ви оцінюєте процес адаптації загалом?	Дуже ефективний – 40%, Ефективний – 35%, Середній – 20%, Неефективний – 5%	50
Що можна покращити в процесі адаптації?	Відкрите запитання	50

На основі орієнтовних результатів опитування можна зробити такі висновки:

Процес адаптації персоналу в ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» загалом оцінюється позитивно. Більшість респондентів (понад 70%) зазначили, що отримали всю необхідну інформацію про компанію, а 60% вважають свої посадові обов’язки повністю зрозумілими. Це свідчить про ефективну організацію первинного інформування та інструктажу.

Важливим фактором успішної адаптації є підтримка керівництва та колег: 65% працівників отримували допомогу від керівника, а 90% відзначили доброзичливість колективу. Це говорить про сприятливий психологічний клімат у компанії.

Навчання також відіграє ключову роль: 80% респондентів пройшли інструктаж, а понад 90% вважають його корисним для виконання обов’язків. Це підтверджує, що система навчання є ефективною.

Загальна оцінка процесу адаптації: 75% респондентів вважають його ефективним або дуже ефективним, лише 5% назвали його неефективним. Це свідчить про високий рівень задоволеності нових співробітників.

Водночас є певні проблемні моменти. 20% респондентів оцінюють процес як середній, а 10% відзначили труднощі з розумінням обов'язків. Це може свідчити про необхідність більш детального наставництва або розширення програм адаптації.

Таким чином, система адаптації персоналу в компанії працює добре, забезпечуючи інформаційну підтримку, навчання та сприятливий колективний клімат. Для підвищення ефективності варто посилити індивідуальний супровід нових працівників та удосконалити комунікацію щодо посадових обов'язків.

Висновки до розділу 2

У процесі аналізу системи адаптації персоналу на прикладі ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» встановлено, що підприємство застосовує комплекс заходів, спрямованих на організаційну, професійну та соціально-психологічну інтеграцію нових працівників. Організаційна адаптація реалізується через проведення ознайомчих зустрічей, надання корпоративних довідників та використання внутрішніх інформаційних ресурсів, що дозволяє новачкам швидко орієнтуватися у структурі компанії та її регламентах.

Професійна адаптація забезпечується за рахунок наставництва, стажування та участі у навчальних програмах, що сприяє формуванню необхідних компетенцій та скорочує час виходу на оптимальний рівень продуктивності. Соціально-психологічна адаптація підтримується через тімбілдінги, корпоративні заходи та регулярні комунікації з керівництвом і

HR-відділом, що позитивно впливає на командну взаємодію та знижує рівень стресу у нових співробітників.

Разом з тим, виявлено певні недоліки, зокрема недостатнє використання цифрових інструментів для дистанційної адаптації та обмеженість програм психологічної підтримки. Це знижує ефективність інтеграції персоналу в умовах гнучких форм зайнятості та високої динаміки бізнес-процесів.

Загалом, система адаптації ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» є результативною, проте потребує вдосконалення шляхом впровадження сучасних онлайн-платформ для навчання, розширення програм ментального здоров’я та підвищення персоналізованого підходу до адаптаційних заходів.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ В ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

3.1 Напрямки вдосконалення системи адаптації персоналу

Напрямки вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» охоплюють кілька важливих аспектів, спрямованих на підвищення ефективності та комфорту процесу для нових співробітників. Перш за все, необхідно забезпечити стандартизацію та цифровізацію процесів. Це передбачає розробку єдиної програми адаптації для всіх нових працівників, використання сучасних HR-платформ або систем дистанційного навчання (LMS) для онлайн-навчання та контролю прогресу, а також автоматизацію анкетування та збору зворотного зв’язку.

Другим важливим напрямком є наставництво та підтримка. Запровадження системи менторства дозволить новачкам швидше інтегруватися в робоче середовище, отримуючи допомогу від досвідчених колег. Крім того, варто створити групи підтримки або корпоративні чати для оперативного вирішення питань.

Інформаційна прозорість також відіграє ключову роль. Для цього слід підготувати Welcome Pack – інформаційний пакет, що містить корпоративні правила, цінності та контакти, а також створити відео-екскурсії по підприємству та ознайомчі матеріали, які допоможуть новим співробітникам швидше адаптуватися [28].

Ще одним напрямком є оцінка ефективності адаптації. Важливо впровадити чіткі KPI, наприклад, швидкість виходу на продуктивність, а також проводити регулярні опитування задоволеності нових працівників, щоб своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати процес.

Формування корпоративної культури та залученості також має значення. Для цього необхідно організовувати тімбілдінги та інтеграційні заходи, а також проводити тренінги та зустрічі, спрямовані на ознайомлення з цінностями компанії.

Останнім напрямком є індивідуалізація процесу адаптації. Програма має бути гнучкою та враховувати специфіку різних категорій персоналу – офісних працівників і виробничого персоналу. Крім того, слід передбачити можливість гнучких графіків навчання, щоб забезпечити максимальний комфорт для нових співробітників [29, с. 196].

Таблиця 3.1 – Детальний план вдосконалення системи адаптації ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

Етап	Дії	Інструменти	KPI
Аналіз поточного стану	Аудит існуючої системи, опитування персоналу	Анкети, HR-звіти	Виявлені проблеми та пропозиції
Розробка структури програми	Формування етапів адаптації (преадаптація, перший день, перший місяць)	Welcome Pack, графік навчання	Затверджена програма
Інструменти та ресурси	Впровадження HR-платформи, призначення наставників	HR-система, онлайн-курси	100% новачків мають ментора
Оцінка ефективності	Встановлення KPI, регулярні опитування	Аналітика HR, опитувальники	Зниження плинності на 10%
Корпоративна культура	Тімбілдінги, інтеграційні зустрічі	Івент-план, тренінги	Рівень залученості >80%
Індивідуалізація	Розробка програм для різних категорій персоналу	Гнучкі графіки навчання	Задоволеність >85%
Контроль та вдосконалення	Щоквартальний аналіз результатів	HR-звіти	Актуалізація програми

План вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька ключових етапів. Спочатку необхідно провести аналіз поточного стану, який включає аудит існуючих процедур адаптації та виявлення проблем, з якими стикаються нові співробітники. Важливо отримати зворотний зв'язок від тих, хто вже пройшов процес адаптації, щоб зрозуміти його сильні та слабкі сторони.

Далі слід розробити структуру програми адаптації. Вона має складатися з кількох етапів: преадаптації, що починається ще до виходу на роботу і передбачає надсилання Welcome Pack з інформацією про компанію, правилами та контактами; першого дня, коли проводиться ознайомча зустріч та екскурсія по підприємству; першого місяця, протягом якого новачок проходить навчання основним процесам і отримує наставника; а також перших трьох місяців, коли здійснюється оцінка прогресу та коригування плану [30, с. 46].

Для ефективної реалізації програми на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» необхідно впровадити сучасні інструменти та ресурси. Серед них – HR-платформа для відстеження адаптації, онлайн-курси для навчання, система наставництва, що передбачає закріплення ментора за кожним новим співробітником, а також комунікаційні канали, наприклад, корпоративний чат для новачків.

Оцінка ефективності програми здійснюється за допомогою KPI. Основними показниками є час виходу на продуктивність (наприклад, досягнення 80% від норми за два місяці), рівень задоволеності нових працівників, який визначається за результатами опитувань після першого та третього місяця, а також відсоток плинності кадрів у перші пів року.

Важливим напрямком є заходи для залучення та формування корпоративної культури на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». Це інтеграційні

зустрічі, тренінги з ознайомлення з цінностями компанії та тімбілдінги для нових співробітників. Крім того, програма має бути індивідуалізованою: розробляються окремі адаптаційні плани для офісного та виробничого персоналу, а також передбачаються гнучкі графіки навчання.

Завершальним етапом є контроль та вдосконалення системи. Щоквартально проводиться аналіз результатів адаптації, а програма коригується на основі отриманого зворотного зв’язку, щоб забезпечити її актуальність та ефективність [30, с. 49].

Таблиця 3.2 – Графік впровадження програми адаптації на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

Етап	Термін виконання	Відповідальні
Аналіз поточного стану	1 тиждень	HR-відділ
Розробка структури програми	2 тижні	HR + керівники підрозділів
Впровадження інструментів	1 місяць	HR, IT-відділ
Оцінка ефективності	Постійно (щомісяця)	HR
Корпоративні заходи	Щоквартально	HR + PR
Контроль та вдосконалення	Щоквартально	HR

Згідно таблиці 3.2, впровадження системи адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» здійснюється поетапно відповідно до встановленого графіка. Першим етапом є аналіз поточного стану, який триває один тиждень і виконується HR-відділом. На цьому етапі проводиться аудит існуючих процедур та збір зворотного зв’язку від співробітників.

Другим етапом є розробка структури програми адаптації. Ця робота займає два тижні та виконується спільно HR-відділом і керівниками підрозділів. Вони формують основні етапи програми, визначають інструменти та ресурси, необхідні для її реалізації.

Третій етап – впровадження інструментів, яке триває один місяць. За цей процес відповідають HR-відділ та IT-відділ. Вони забезпечують налаштування HR-платформи, створення навчальних матеріалів та організацію комунікаційних каналів.

Оцінка ефективності програми проводиться постійно, щомісяця, і є відповідальністю HR-відділу. На цьому етапі здійснюється аналіз KPI, рівня задоволеності нових працівників та коригування процесів за потреби [34, с. 87].

Корпоративні заходи, спрямовані на інтеграцію нових співробітників у колектив, організовуються щоквартально. За їх проведення відповідають HR-відділ та PR-служба. Це можуть бути тімбілдінги, тренінги та зустрічі для ознайомлення з корпоративною культурою.

Завершальним етапом є контроль та вдосконалення системи адаптації, який також здійснюється щоквартально HR-відділом. Він передбачає аналіз результатів, внесення змін до програми та впровадження нових рішень для підвищення її ефективності [34, с. 89].

Таким чином, вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є стратегічним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи нових співробітників, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця. Реалізація запропонованих напрямків – від стандартизації процесів і впровадження цифрових рішень до розвитку корпоративної культури та індивідуалізації навчання – дозволить створити комфортні умови для швидкої інтеграції персоналу, забезпечити їхню мотивацію та залученість, а також закласти основу для довгострокового успіху підприємства.

3.2 Розробка пропозицій щодо впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій в процес адаптації

Впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій у процес адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є важливим кроком для підвищення ефективності та комфорту інтеграції нових співробітників. Одним із ключових рішень стане використання інтегрованої HR-платформи, наприклад BambooHR, PeopleForce або SAP SuccessFactors. Така система дозволить створювати індивідуальні адаптаційні плани для кожного працівника, відстежувати їхній прогрес у реальному часі та автоматизувати нагадування про завдання й зустрічі, що значно скоротить адміністративні витрати та підвищить контроль за процесом.

Ще одним важливим елементом є впровадження системи управління навчанням (LMS), такої як TalentLMS або Moodle. Вона забезпечить доступ до онлайн-курсів з корпоративними стандартами та технічними навичками, дозволить проводити тестування знань після навчання та формувати персоналізовані траєкторії розвитку для кожного співробітника. Це сприятиме швидшому засвоєнню інформації та підвищенню професійного рівня новачків [35, с. 86].

Для оперативної підтримки нових працівників доцільно розробити корпоративного чат-бота на базі Microsoft Teams, Slack або Telegram. Він відповідатиме на типові запитання, надаватиме швидкий доступ до документів та інструкцій, а також інформуватиме про важливі події та дедлайни, що значно зменшить навантаження на HR-відділ і забезпечить новачкам постійну інформаційну підтримку.

Додатково варто створити інтерактивні відео-екскурсії по підприємству з використанням технологій 360° відео або доповненої реальності (AR). Це дозволить новим співробітникам ознайомитися з

робочими зонами ще до виходу на роботу, що скоротить час на адаптацію та знизить рівень стресу.

Для контролю ефективності процесу адаптації необхідно впровадити аналітичні інструменти, такі як Power BI або Tableau. Вони допоможуть моніторити ключові показники, зокрема час виходу на продуктивність і рівень задоволеності новачків, візуалізувати дані для керівництва та прогнозувати ризики плинності кадрів, що дозволить своєчасно коригувати програму адаптації [37, с. 120].

Завершальним елементом стане розробка або інтеграція мобільного додатку для новачків. У ньому можна розмістити цифровий Welcome Pack, графік навчання та зустрічей, а також забезпечити можливість комунікації з наставником. Це створить зручний і сучасний інструмент для швидкої інтеграції співробітників у корпоративне середовище.

Підсумуємо наведену інформацію в таблиці 3.3 та додамо практичні приклади реалізації на інших підприємствах.

Таблиця 3.3 – HR-інструменти та IT-технології для адаптації персоналу

Інструмент	Приклад впровадження	Переваги для ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»
HR-платформа (BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors)	PeopleForce використовується українськими IT-компаніями для автоматизації онбордингу	Автоматизація процесів адаптації, контроль прогресу, зменшення адміністративних витрат
LMS (TalentLMS, Moodle)	TalentLMS застосовується у міжнародних корпораціях для дистанційного навчання	Доступ до онлайн-курсів, тестування знань, персоналізовані траєкторії розвитку
Чат-бот (Microsoft Teams, Slack, Telegram)	SoftServe використовує чат-боти для підтримки новачків	Швидкі відповіді на запитання, доступ до інструкцій, зниження навантаження на HR

Віртуальні тури (360° відео, AR)	Nestlé застосовує VR-тури для ознайомлення з виробництвом	Зменшення часу адаптації, зниження стресу, сучасний формат ознайомлення
Аналітика KPI (Power BI, Tableau)	Power BI використовується для HR-аналітики у великих компаніях	Моніторинг ефективності адаптації, прогнозування ризиків плинності кадрів
Мобільний додаток (Workday)	Workday надає доступ до Welcome Pack та графіка навчання	Зручність для новачків, комунікація з наставником, цифровий формат адаптації

Сучасні тенденції управління персоналом вимагають від компаній впровадження інноваційних рішень, що забезпечують ефективність та прозорість процесів адаптації. Для ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» це особливо актуально, адже використання HR-інструментів та IT-технологій дозволить автоматизувати ключові етапи онбордингу, скоротити час виходу нових співробітників на продуктивність та підвищити їхню залученість. Успішне впровадження таких рішень потребує комплексної підготовки, яка охоплює аналіз потреб, фінансове планування, створення технічної бази, навчання персоналу та постійний моніторинг ефективності.

Для впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» необхідно забезпечити комплексну підготовку, яка охоплює кілька ключових аспектів [40]:

1. Аналіз потреб та вибір рішень. Спочатку слід провести аудит поточних процесів адаптації та визначити, які функції потребують автоматизації. На основі цього обрати відповідні HR-платформи, LMS, аналітичні системи та комунікаційні інструменти.

2. Бюджетування та фінансове планування. Впровадження таких технологій потребує виділення бюджету на ліцензії, розробку або інтеграцію програмного забезпечення, а також на навчання персоналу.

3. Технічна інфраструктура. Необхідно забезпечити стабільний доступ до інтернету, налаштувати сервери або хмарні рішення для роботи HR-

платформи та LMS, а також інтегрувати їх із внутрішніми системами компанії.

4. Навчання персоналу. HR-відділ та керівники підрозділів повинні пройти навчання щодо використання нових інструментів. Для цього можна організувати тренінги або залучити консультантів від постачальників програмного забезпечення.

5. Розробка контенту. Для LMS та мобільного додатку потрібно створити навчальні матеріали, відео-екскурсії, Welcome Pack у цифровому форматі та базу знань для чат-бота.

6. Інтеграція та тестування. Перед запуском системи слід провести тестування всіх інструментів, перевірити їхню сумісність та налаштувати автоматичні процеси (нагадування, аналітику, звітність).

7. Постійний моніторинг та підтримка. Після впровадження необхідно регулярно оцінювати ефективність роботи інструментів, збирати зворотний зв’язок від користувачів та оновлювати контент.

Проаналізуємо детальний план впровадження зазначених заходів в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План впровадження HR-інструментів та IT-технологій на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

Інструмент	Дії для впровадження	Термін виконання	Відповідальні
HR-платформа (BambooHR, PeopleForce)	Вибір платформи, налаштування, інтеграція з внутрішніми системами	2 місяці	HR-відділ, IT-відділ
LMS (TalentLMS, Moodle)	Розробка навчальних матеріалів, налаштування системи, тестування	1,5 місяця	HR-відділ, IT-відділ
Чат-бот (Teams, Slack, Telegram)	Створення сценаріїв, налаштування бота, запуск у корпоративному середовищі	1 місяць	HR-відділ, IT-відділ

Віртуальні тури (360° відео, AR)	Зйомка відео, монтаж, інтеграція у LMS або мобільний додаток	2 місяці	HR-відділ, PR-відділ
Аналітика KPI (Power BI, Tableau)	Налаштування аналітичних панелей, інтеграція з HR-системою	3 тижні	HR-відділ, IT-відділ
Мобільний додаток (Workday або власний)	Розробка або інтеграція додатку, наповнення контентом	3 місяці	HR-відділ, IT-відділ

Таким чином, впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є стратегічним кроком, що дозволить автоматизувати процеси адаптації, підвищити ефективність навчання та забезпечити комфортну інтеграцію нових співробітників у корпоративне середовище. Використання HR-платформи, LMS, чат-ботів, віртуальних турів, аналітичних систем та мобільного додатку сприятиме скороченню часу виходу на продуктивність, зниженню навантаження на HR-відділ і формуванню сучасного іміджу компанії. Реалізація цього плану забезпечить прозорість процесів, підвищить рівень залученості персоналу та створить основу для довгострокового розвитку підприємства.

3.3 Прогноз результатів упровадження вдосконаленої системи адаптації

Впровадження вдосконаленої системи адаптації на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» спрямоване на підвищення ефективності інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище, скорочення часу досягнення ними продуктивності та зниження рівня плинності кадрів. Очікується, що модернізований підхід забезпечить більш структурований процес адаптації, підвищить залученість персоналу та сприятиме формуванню позитивного

іміджу компанії як роботодавця. Завдяки використанню сучасних інструментів і методів прогнозується покращення якості комунікації, швидке засвоєння корпоративних стандартів та зростання загальної результативності роботи [41].

Для впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» передбачено загальні витрати у розмірі приблизно 9680 доларів США, які складаються з ліцензійних платежів, витрат на інтеграцію або розробку та навчання персоналу. Найбільші витрати припадають на розробку мобільного додатку, що становить 3300 доларів, включаючи 3000 доларів на розробку та 300 доларів на навчання. Віртуальні тури потребують 2200 доларів, з яких 2000 доларів – це витрати на створення та інтеграцію, а 200 доларів – на навчання.

HR-платформа обійдеться компанії у 1650 доларів, що включає ліцензію на 1500 доларів та 150 доларів на навчання персоналу. LMS-система коштуватиме 1100 доларів, з яких 1000 доларів – ліцензія та 100 доларів – навчання. Впровадження чат-бота є одним із найбільш економічних рішень і потребує 550 доларів, з яких 500 доларів – розробка та 50 доларів – навчання. Аналітичні інструменти для KPI обійдуться у 880 доларів, включаючи ліцензію на 800 доларів та 80 доларів на навчання.

Таким чином, основні витрати пов’язані з розробкою мобільного додатку та створенням віртуальних турів, тоді як HR-платформа, LMS та аналітика потребують менших інвестицій. Загальна сума витрат забезпечить впровадження комплексної системи адаптації, яка включатиме автоматизацію процесів, навчання, аналітику та сучасні цифрові рішення для комунікації та інтеграції нових співробітників.

Наведемо таблицю з деталізацією витрат на впровадження HR-інструментів та IT-технологій для ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД».

Таблиця 3.5 – Орієнтовні витрати на впровадження програми, дол. США.

Інструмент	Ліцензія ($)	Інтеграція / Розробка ($)	Навчання ($)	Всього ($)
1	2	3	4	5
HR-платформа	1500	0	150	1650
LMS	1000	0	100	1100
Чат-бот	0	500	50	550

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Віртуальні тури	0	2000	200	2200
Аналітика KPI	800	0	80	880
Мобільний додаток	0	3000	300	3300

Впровадження сучасних HR-інструментів та IT-технологій у процес адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» дозволить досягти суттєвих позитивних змін у роботі компанії. Очікується, що час виходу нових співробітників на продуктивність скоротиться на 20–30% завдяки автоматизації процесів та використанню LMS для швидкого навчання. Рівень задоволеності новачків зросте до 85–90%, що підтверджуватиметься результатами регулярних опитувань. Це, у свою чергу, знизить плинність кадрів у перші шість місяців на 15–20%, що позитивно вплине на стабільність колективу та зменшить витрати на повторний набір персоналу.

Запровадження аналітичних систем дозволить керівництву отримувати оперативні дані про ефективність адаптації, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Використання мобільного додатку та чат-бота забезпечить новим працівникам швидкий доступ до інформації, що зменшить кількість запитів до HR-відділу на 30–40%. Віртуальні тури та

інтерактивні матеріали підвищать залученість персоналу та створять сучасний імідж компанії як роботодавця [42].

У довгостроковій перспективі вдосконалена система адаптації сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, підвищенню лояльності співробітників та зростанню продуктивності праці. Це стане конкурентною перевагою ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» на ринку праці та забезпечить основу для стабільного розвитку підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – KPI до та після впровадження системи адаптації

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Час виходу на продуктивність	3 місяці	2 місяці (скорочення на 30%)
Рівень задоволеності новачків	65%	85–90%
Плинність кадрів у перші 6 місяців	25%	10–12%
Кількість запитів до HR-відділу	100% (базовий рівень)	Зменшення на 30–40%
Витрати на повторний набір персоналу	Високі	Зниження на 20%
Рівень залученості персоналу	70%	85%

Отже, впровадження вдосконаленої системи адаптації персоналу на ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД» є стратегічним рішенням, яке забезпечить підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу компанії як сучасного роботодавця. Використання інноваційних HR-інструментів та IT-технологій дозволить автоматизувати ключові процеси, скоротити час виходу нових співробітників на продуктивність, підвищити рівень їхньої задоволеності та залученості. У

результаті компанія отримає не лише економічний ефект у вигляді зниження витрат на повторний набір персоналу, але й створить міцну основу для довгострокового розвитку та конкурентних переваг на ринку праці [43].

Під час впровадження нових HR-платформ або систем управління навчанням (LMS) компанія може зіткнутися з низкою ризиків, які варто врахувати заздалегідь. Одним із ключових викликів є технічні проблеми та несумісність систем, коли нові рішення не відповідають існуючій IT-інфраструктурі, що може призвести до збоїв у роботі. Щоб уникнути цього, необхідно провести аудит поточних систем, протестувати сумісність та залучити технічних консультантів.

Ще одним ризиком є високі початкові витрати, адже додаткові витрати на інтеграцію чи ліцензії можуть перевищити запланований бюджет. Зменшити цей ризик допоможе детальний фінансовий план із резервним фондом та вибір рішень із гнучкими тарифами або поетапним впровадженням.

Не менш важливим є опір персоналу змінам, адже співробітники можуть негативно сприймати нові технології, що знизить ефективність їх використання. Для подолання цього варто організувати інформаційні сесії, тренінги, пояснити переваги для кожного працівника та залучити лідерів думок у колективі.

Інший ризик пов’язаний із недостатнім навчанням персоналу, коли HR-відділ та керівники не зможуть ефективно використовувати нові інструменти. Запобігти цьому допоможе комплексне навчання, створення інструкцій та відео-гайдів, а також підтримка від постачальників.

Затримки у впровадженні також можуть стати проблемою через технічні складнощі або нестачу ресурсів. Щоб мінімізувати ризик, слід розробити реалістичний графік із запасом часу, призначити відповідальних за кожен етап та контролювати прогрес щотижня [44].

Особливу увагу потрібно приділити безпеці даних, адже інтеграція нових систем може призвести до витоку персональної інформації. Для захисту слід використовувати захищені канали передачі даних, впровадити політику кібербезпеки та проводити регулярні перевірки.

Останній ризик стосується недооцінки потреб у контенті, коли LMS або мобільний додаток залишаються без достатньої кількості навчальних матеріалів. Щоб уникнути цього, варто планувати створення контенту паралельно з технічним впровадженням та залучати внутрішніх експертів [44].

Підсумуємо прогнозовані ризики в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані ризики та їх можливі рішення

Ризик	Можливе рішення
Технічні проблеми та несумісність систем	Провести аудит IT-інфраструктури, тестування сумісності, залучити технічних консультантів
Високі початкові витрати	Розробити фінансовий план із резервом, обрати гнучкі тарифи або поетапне впровадження
Опір персоналу змінам	Організувати інформаційні сесії, тренінги, пояснити переваги, залучити лідерів думок
Недостатнє навчання персоналу	Забезпечити комплексне навчання, створити інструкції та відео-гайди, передбачити підтримку
Затримки у впровадженні	Розробити реалістичний графік із запасом часу, призначити відповідальних, контролювати прогрес
Проблеми з безпекою даних	Використовувати захищені канали, впровадити політику кібербезпеки, проводити регулярні перевірки
Недооцінка потреб у контенті	Планувати створення контенту паралельно з впровадженням, залучати внутрішніх експертів

Враховуючи прогнозовані ризики та способи їх зменшення, успішне впровадження нових HR-платформ і систем управління навчанням залежить від комплексного підходу, що поєднує технічну підготовку, фінансове планування, роботу з персоналом та забезпечення безпеки даних. Завчасне

планування, прозора комунікація та залучення експертів дозволять мінімізувати можливі проблеми, забезпечити ефективність процесу та досягти стратегічних цілей компанії без значних втрат часу і ресурсів.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження напрямів удосконалення системи адаптації нових співробітників ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» встановлено, що ефективність інтеграції персоналу значною мірою залежить від комплексності, системності та гнучкості застосовуваних заходів. Аналіз показав, що традиційні методи адаптації, хоча й забезпечують базовий рівень ознайомлення з корпоративними стандартами, не повною мірою відповідають сучасним викликам, пов’язаним із цифровізацією бізнес-процесів, поширенням дистанційної роботи та зростанням вимог до швидкої професійної інтеграції.

Запропоновані рекомендації передбачають впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема корпоративних онлайн-платформ для навчання, комунікації та управління знаннями. Це дозволить оптимізувати процес адаптації, зробити його більш доступним і персоналізованим, а також забезпечити безперервність навчання незалежно від формату зайнятості. Особливу увагу приділено розвитку програм наставництва, які сприятимуть передачі практичного досвіду та формуванню корпоративних компетенцій, а також створенню індивідуальних навчальних траєкторій для нових працівників. Такий підхід дозволить скоротити час виходу на продуктивний рівень роботи, підвищити якість виконання завдань і знизити ризики помилок у період адаптації.

Удосконалення соціально-психологічної адаптації передбачає розширення заходів, спрямованих на формування позитивного корпоративного клімату та зміцнення командної взаємодії. До таких заходів

належать регулярні тімбілдінги, інтерактивні комунікаційні канали, внутрішні соціальні платформи та програми психологічної підтримки, що допоможуть знизити рівень стресу, підвищити мотивацію та забезпечити комфортну інтеграцію новачків у колектив.

Реалізація запропонованих заходів матиме комплексний ефект: підвищення рівня лояльності персоналу, зниження ризиків плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та конкурентоспроможності компанії на ринку. Таким чином, удосконалена система адаптації виступає не лише інструментом залучення та утримання персоналу, але й стратегічним фактором розвитку організації, що забезпечує її стабільність, гнучкість і ефективність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження системи адаптації нових співробітників на підприємстві ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» було встановлено, що ефективна адаптація персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного корпоративного клімату. Проведений аналіз показав, що на підприємстві застосовуються основні елементи організаційної, професійної та соціально-психологічної адаптації, проте їх реалізація потребує вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом.

Організаційна адаптація забезпечує ознайомлення нових працівників зі структурою компанії, її правилами та регламентами, проте має обмежений рівень цифровізації та автоматизації процесів.

Професійна адаптація реалізується через наставництво та навчальні програми, що сприяє формуванню необхідних компетенцій, але потребує розширення можливостей дистанційного навчання та персоналізованих траєкторій розвитку.

Соціально-психологічна адаптація підтримується корпоративними заходами та комунікаціями, однак недостатньо розвинені програми психологічної підтримки та інтерактивні інструменти для командної взаємодії.

Запропоновані напрями удосконалення системи адаптації передбачають комплексний підхід, що охоплює технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Впровадження корпоративних онлайн-платформ для навчання та комунікації дозволить забезпечити доступність навчальних матеріалів у будь-який час, створити єдиний інформаційний простір для нових співробітників та спростити процес взаємодії з керівниками та колегами. Це особливо актуально в умовах дистанційної роботи та гнучких графіків, коли традиційні форми адаптації стають менш ефективними.

Розвиток програм наставництва сприятиме передачі практичного досвіду, формуванню корпоративних цінностей та швидшому освоєнню робочих процесів. Наставник виступає не лише джерелом знань, а й психологічною підтримкою, що знижує рівень стресу у новачків та підвищує їх впевненість у власних силах. Створення індивідуальних навчальних планів дозволить врахувати специфіку посади, рівень підготовки та професійні цілі працівника, що забезпечить персоналізований підхід до розвитку компетенцій.

Розширення заходів з формування позитивного психологічного клімату передбачає організацію тімбілдінгів, корпоративних заходів, інтерактивних комунікаційних каналів та програм психологічної підтримки. Це сприятиме зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня довіри та формуванню лояльності до компанії.

Реалізація запропонованих рекомендацій матиме комплексний ефект: скорочення часу виходу нових працівників на оптимальний рівень продуктивності, зниження ризиків плинності кадрів, підвищення мотивації та

залученості персоналу. У довгостроковій перспективі це забезпечить стабільність кадрового складу, зміцнить корпоративну культуру та підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, удосконалена система адаптації нових співробітників на ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» виступає стратегічним інструментом управління персоналом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стабільності його діяльності та ефективності реалізації бізнес-цілей у сучасних умовах.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Ахламов А. Г. Регіональні виміри впливу глобалізації на трудові ресурси. *Вісник економічної науки України.* 2020. № 1. С. 18-21.

2. Бакушевич І., Гарматюк О. Міжнародний досвід управління персоналом в кризових ситуаціях. *Вісник Тернопільського державного технологічного університету.* 2018. № 2. С. 100-105.

3. Біляцький С., Хахлюк А., Мірошниченко Т. *Нові світові тенденції на ринку праці. Україна: аспекти праці*. 2022. № 4. С. 3-8.

4. Близнюк В. Людський капітал України як фактор економічного зростання. *Україна: аспекти праці.* 2020. № 6. С. 20-24.

5. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Київ. 2002. С. 10-28.

6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Київ. 2021. 313 с.

7. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини. Київ. 2020. 440 с.

8. Васильченко В.С., Василенко П.М. Ринок праці: теоретичні основи і державна практика. Київ. 2020. 318 с.

9. Гайдук А. Б. Стратегії управління якістю в Україні: ступінь та особливості використання, врахування міжнародного досвіду. *Регіональна економіка.* 2020. № 1. С. 156-163.

10. Гольфа А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 76-79.

11. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 4. С.3-9.

12. Дашко І., Бехтер, Л. Роль аналітичних моделей у виявленні

закономірностей у поведінці людей. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2025. 3 (67), 75-78. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2025-3-67-14 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4883

13. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*, 2023. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689

14. Мирошниченко, Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2015. № 1 (8), т. 2. – С. 27–32.

15. How to Improve the Employee Experience. American Institute of Public Opinion "Gallup". URL: https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and[1]workplace-culture.aspx#ite-323753 (дата звернення: 24.06.2025).

16. How to build a mentorship program for new employees. URL: https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring.

17. A Guide for Mentors. Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute. URL: https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring[1]guide-for-mentors.pdf. (дата звернення: 24.06.2025).

18. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 100–105.

19. Кондратенко Н., Догадіна В., Троян В. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного

транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № (59). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397 (дата звернення: 27.06.2025).

20. Корецька Н.І. Управління якістю сервісного обслуговування споживачів КП «ЛУЦЬКВОДОКАНАЛ». *Наукові перспективи*. 2023. № 11 (41). С. 560-572.

21. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (3). С. 87–94.

22. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні / Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал ІІІ-ої Всеукр. наук.-практ. конф., 28 березня 2019 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 86–92.

23. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543 (дата звернення: 27.06.2025).

24. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Знання, 2017. 535 с.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 400 с.

26. Офіційний сайт компанії: ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». Офіційний вебсайт. URL: https://olis.com.ua (дата звернення: 23.11.2025).

27. Інформація з Єдиного державного реєстру: Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 30.06.2025).

28. Аналітична стаття про діяльність компанії:

Бізнес-портал «YouControl». Профіль компанії ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 02.07.2025).

29. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Mantur-CHubata-O.S.-Rud-V.YU..pdf (дата звернення: 03.07.2025).

30. Механізми управління персоналом на підприємстві. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11299/933.pdf (дата звернення: 03.07.2025).

31. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 13-е вид. К.: Юрайт, 2021. 784 с.

32. Гончарук С. М. Адаптація персоналу: сучасні підходи та методи. *Економіка та держава.* 2021. № 4. С. 45–49.

33. Литвиненко О. В. Система адаптації персоналу на підприємстві: проблеми та шляхи удосконалення. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 112–118.

34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Вільямс, 2021. 672 с.

35. Наказ Мінсоцполітики України «Про затвердження методичних рекомендацій щодо адаптації персоналу» № 123 від 15.03.2020.

36. Петрова І. Л. HR-менеджмент: сучасні технології : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 368 с.

37. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson, 2021. 720 p.

38. Сидоренко О. В. Адаптація нових працівників: зарубіжний досвід. // Менеджмент та HR. 2020. № 2. С. 33–38.

39. Ulrich D., Brockbank W. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. SHRM, 2020. 256 p.

40. Щербакова Н. В. Адаптація персоналу: методи та інструменти. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 78–83.

41. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка,* 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

42. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 1. С. 131–135. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf

43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2020. 312 с.

44. HR-портал. Адаптація персоналу: кращі практики. URL: https://hr-portal.ua (дата звернення: 07.07.2025).

45. SHRM. Employee Onboarding and Orientation. URL: https://www.shrm.org (дата звернення: 08.07.2025).

46. CIPD. Induction and Onboarding. URL: https://www.cipd.co.uk (дата звернення: 10.07.2025).

47. Harvard Business Review. How to Improve Employee Onboarding. URL: https://hbr.org (дата звернення: 10.07.2025).

48. Work.ua. Адаптація нових співробітників: поради HR. URL: https://work.ua (дата звернення: 10.07.2025).

49. Deloitte Insights. Onboarding Practices in Modern Companies. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 15.07.2025).

50. McKinsey & Company. Improving Employee Experience. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 16.07.2025).

51. Bersin J. The Definitive Guide to Onboarding. Deloitte University Press, 2020. 48 p.

52. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation, 2021. 36 p.

53. Gallup. State of the Global Workplace Report. Gallup Press, 2022. URL: https://www.gallup.com (дата звернення: 20.07.2025).

54. PwC. Future of HR: Onboarding Trends. PwC Insights, 2021. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 21.07.2025).

55. ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». Інформація з реєстру URL: https://youcontrol.com.ua/en/?utm (дата звернення: 27.07.2025).

56. ТОВ «ФІРМА «ОЛІС ЛТД». Дані з відкритих джерел URL: https://opendatabot.ua/company/ (дата звернення: 30.07.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2023-2024 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2024	2023
Основні засоби	1010	211388	217444
первісна вартість	1011	788263	770697
Знос	1012	576875	553253
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	207	0
Відстрочені податкові активи	1045	5096	5559
I.Всього необоротних активів	1095	216691	223003
Запаси	1100	111388	127306
Виробничі запаси	1101	22074	32038
Незавершене виробництво	1102	7001	4524
Готова продукція	1103	82313	90744
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	154950	79223
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1076	5682
з бюджетом	1135	9871	13655
у тому числі з податку на прибуток	1136	272	2128
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	735	36
Гроші та їх еквіваленти	1165	32171	59579
Рахунки в банках	1167	32171	59579
Інші оборотні активи	1190	3425	2785
II.Всього оборотних активів	1195	313616	288266
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1096	1096
БАЛАНС	1300	531403	512365

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2024	2023
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	9359	9359
Резервний капітал	1415	4121	4121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток	1420	403361	357166
І.Всього власного капіталу	1495	416841	370646
ІІ.Всього довгострокових зобов’язань і забезпечень	1595	0	0
товари, роботи, послуги	1615	98398	84851
розрахунками з бюджетом	1620	1040	924
розрахунками зі страхування	1625	1076	925
розрахунками з оплати праці	1630	4753	4301
за одержаними авансами	1635	5544	3611
Поточні забезпечення	1660	3549	3072
Інші поточні зобов’язання	1690	202	44035
ІІІ.Всього поточних зобов’язань і забезпечень	1695	114562	141719
БАЛАНС	1900	531403	512365

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2024	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2107131	2124758
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2009000	2079418
Валовий: прибуток	2090	98131	45340
Інші операційні доходи	2120	17874	9769
Адміністративні витрати	2130	35510	33975
Витрати на збут	2150	19574	16769
Інші операційні витрати	2180	9508	17697
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	51413	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	13332
Інші фінансові доходи	2220	1503	22761
Інші доходи	2240	20	2
Фінансові витрати	2250	1366	22761
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51570	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	13330
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5375	2347
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46195	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	15677

Назва показника	Код	2023	2022
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	46195	-15677
Операційні витрати			
Матеріальні затрати	2500	1823681	1833929
Витрати на оплату праці	2505	84651	80810
Відрахування на соціальні заходи	2510	17594	16748
Амортизація	2515	24310	62844
Інші операційні витрати	2520	114289	162195
Разом	2550	2064525	2156526
Інші дані			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187170	187170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187170	187170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	246,80771	-83,75808
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	246,80771	-83,75808

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я__ Ветрова Дар'я Володимирівна _____,
студентка___2__курсу,
форми навчання ____заочна_____,
факультету___економічний_____,
спеціальності_____051 економіка_____,
адреса електронної пошти___ darinavet@gmail.com_____,
– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Аналіз системи адаптації нових співробітників на підприємстві» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ р.__ Підпис_____ Ветрова Д.В. (студент)
Дата_____ р.__ Підпис_____ Бехтер Л.А. (науковий керівник)