

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальність)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо удосконалення адаптації новачків підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Борщевський Андрій Олександрович

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

_____ (підпис)

Рецензент Наталія СКРИГУН

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«___» _____

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Борщевського Андрія Олександровича _____

1. Тема роботи «Заходи щодо удосконалення адаптації новачків підприємства»
керівник роботи Безпалько О. В., к. е. н, доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Лубенський молочний завод».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади адаптації новачків на підприємстві.
Розділ 2. Аналіз результатів адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.11.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2025 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Андрій БОРЩЕВСЬКИЙ

(прізвище та ініціали)

Олена БЕЗПАЛЬКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Борщевський Андрій Олександрович. Заходи щодо удосконалення адаптації новачків підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2023 – 2024 роки.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади адаптації новачків на підприємстві, зокрема: наукові підходи до формулювання цього поняття, її різновиди, особливості організації адаптаційного процесу і його інструментарій. Також проаналізовано світові практики та інноваційні методи адаптації новоприйнятих працівників.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод», проаналізованого кадровий склад підприємства та ефективність його використання, а також надано оцінку стану та ефективності адаптації новачків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрямки удосконалення процесів адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод» та обґрунтовано відповідні заходи: впровадження диференційованої системи оплати праці наставників і удосконаленого варіанту Welcome-програми. В ході дослідження визначено вплив запропонованих заходів на показники господарської діяльності підприємства та надано оцінку економічної ефективності інвестиційних вкладень у них.

Робота містить 91 сторінку основного тексту, 25 таблиць, 8 рисунків, 61 використане джерело.

Ключові слова: адаптація, новачки (новоприйняті працівники), заходи, наставництво, наставник, Welcome-програма.

ABSTRACT

Borshchevskiy Andrii Oleksandrovykh. Measures for Improving the Adaptation of New Employees in the Enterprise. – Manuscript.

The bachelor's qualification paper for obtaining the Bachelor's Degree has been prepared using materials from LLC «Lubenskyi Dairy Plant» for the period 2023 – 2024 years.

The first chapter of the paper presents the theoretical foundations of employee adaptation at the enterprise, in particular: scientific approaches to defining the concept, types of adaptation, features of organizing the adaptation process, and the tools used. Global practices and innovative methods of onboarding new employees are also analyzed.

The second chapter provides the organizational and economic characteristics of LLC «Lubenskyi Dairy Plant», analyzes the company's personnel structure and its utilization efficiency, and assesses the current state and effectiveness of the adaptation of newly hired employees.

The third chapter identifies ways to improve the adaptation processes of new employees at LLC «Lubenskyi Dairy Plant» and substantiates the corresponding measures: the implementation of a differentiated payment system for mentors and an improved version of the Welcome Program. The study also determines the impact of the proposed measures on the company's performance indicators and evaluates the economic efficiency of investments in these initiatives.

The paper contains 91 pages of main text, 25 tables, 8 figures and references to 61 sources.

Keywords: adaptation, new employees (newly hired personnel), measures, mentoring, mentor, Welcome-program.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Адаптація новачків: зміст поняття, різновиди і роль в системі менеджменту персоналу підприємства	7
1.2. Організація процесу адаптації новачків на підприємстві та її інструментарій	17
1.3. Світові практики та інноваційні методи адаптації новоприйнятих працівників	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»	32
2.2. Оцінка кадрового складу підприємства та ефективності його використання	40
2.3. Аналіз стану та ефективності адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	61
3.1. Напрямки удосконалення процесів адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»	61
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення адаптації новачків на підприємстві	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на показники господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному глобалізованому та швидкозмінному діловому середовищі роботодавці стикаються з численними викликами, пов'язаними з ефективним менеджментом персоналу. Одним із ключових аспектів цього процесу є успішна адаптація нових працівників, яка має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. За наявності високої конкуренції за таланти, нестачі кваліфікованих кадрів і динамічних змін на ринку праці підприємства вже не можуть дозволити собі втрачати час і ресурси на тривалий або неефективний процес адаптації новачків.

Особливо гостро це питання постає в українських реаліях, де через повномасштабну війну змінилися трудові міграційні потоки, дестабілізувався ринок праці в багатьох регіонах, а бізнес змушений оперативно адаптуватися до нових умов. Багато компаній релокувалися або відновлюють роботу після перерв, залучаючи як новий персонал, так і працівників без попереднього досвіду в галузі. Як наслідок, адаптація набуває не лише функціонального, а й стратегічного значення: вона стає інструментом стабілізації внутрішнього середовища, підтримки мотивації, зменшення плинності кадрів і збереження спадкоємності знань у колективі.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад адаптації персоналу, зокрема, новоприйнятих працівників, а також у дослідження її механізмів, інструментів і напрямів удосконалення зробили такі науковці, як Варіс І. О., Винничук Р. О., Гетьман О. О., Діденко Є. О., Кравчук О. І., Малтиз В. В., Маслак М. М., Миронова О. М., Панченко І. В., Подольська О. В., Томілін О. О., Цалко Т.Р., Яковленко М. В. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних основ розробки заходів щодо удосконалення адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод».

Для досягнення означеної мети в кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено низку завдань, серед яких:

- розкрити зміст поняття, різновиди і роль адаптації новачків в системі менеджменту персоналу підприємства;

- дослідити організацію процесу адаптації новачків на підприємстві та її інструментарій;
- здійснити огляд світових практик та інноваційних методів адаптації новоприйнятих працівників;
- надати організаційно-економічну характеристику господарській діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»;
- оцінити кадровий склад підприємства та ефективність його використання;
- проаналізувати стан та ефективність адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»;
- визначити напрямки удосконалення процесів адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»;
- здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення адаптації новачків на підприємстві;
- надати оцінку ефективності запропонованих заходів та з'ясувати їх вплив на показники господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення адаптації новачків підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки заходів щодо удосконалення адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод».

Методи дослідження: при проведенні досліджень використовувались описовий метод (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), методи аналізу (логічного, системного) і синтезу, економіко-статистичні методи збору інформації (для оцінки результатів господарської діяльності, кадрового складу, стану та ефективності адаптації новачків підприємства), експертного опитування (для виявлення проблемних аспектів адаптації новачків підприємства та визначення впливу запропонованих заходів на показники його господарської діяльності), графічний, табличний (для наочного представлення теоретичної інформації та результатів розрахунків), метод оцінки інвестиційних проєктів (для аналізу економічної ефективності інвестиційних вкладень у реалізацію запропонованих заходів).

Інформаційне забезпечення: законодавчо-нормативні акти в сфері трудового законодавства України, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, фахові періодичні видання, наукові статті українських і зарубіжних авторів, що стосуються тематики кваліфікаційного дослідження, звітність ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2023 – 2024 рр. і дані його офіційного сайту.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 98 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 91 сторінку. Робота містить 25 таблиць, 8 рисунків, додатки на 7 сторінках, список використаної літератури – 61 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Адаптація новачків: зміст поняття, різновиди і роль в системі менеджменту персоналу підприємства

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючих вимог до ефективності використання людських ресурсів особливої актуальності набуває проблема адаптації новачків. Це поняття є важливою складовою системи менеджменту персоналу підприємства, адже забезпечує успішне входження працівника в нове професійне, організаційне і соціальне середовище. Дослідження сутності поняття, підходів до його трактування в науковій літературі та різновидів дозволяє глибше усвідомити його значення в системі менеджменту персоналу.

В управлінській практиці та в наукових колах все частіше спостерігається тенденція заміщення терміну «адаптація персоналу» поняттям «онбординг». Частина дослідників, зокрема, Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. [17], Груздев О. В. [9], ототожнюють ці терміни, розглядаючи онбординг як синонім процесу адаптації працівника до нових умов праці, соціального середовища та корпоративної культури. Натомість, інші автори, як наприклад, Пенюк В. О. [32], Назаров Н. К., Степанова Е. Р. [29], наполягають на доцільності їх розмежування: онбординг трактується ними як ширше поняття, що охоплює не лише адаптацію, але й етапи попереднього ознайомлення, залучення, емоційного включення та формування довгострокової лояльності до роботодавця. З їх погляду, адаптація виступає складовим елементом або функціональним компонентом більш комплексного процесу онбордингу. Також існує точка зору, як то в Ремньової Л. та співавторів [40, с. 65], що онбординг стосується саме адаптації новачків, а не працівників загалом, оскільки категорій працівників підприємства, які потребують адаптації, значно більше: це працівники, яких перевели на інші посади або підвищили, співробітники після тривалої відсутності, релоковані

фахівці, учасники реорганізацій, а також стажери й тимчасові працівники, яким потрібно швидко інтегруватися в нові умови праці.

Варто зазначити, що в практиці українських підприємств обидва поняття часто вживаються як взаємозамінні. Це зумовлено тим, що процеси адаптації в компаніях ще не розвинені до комплексного рівня онбордингу. Тому у контексті вітчизняного HR-менеджменту онбординг іноді розглядається просто як «адаптація на західний манер», тобто із сучаснішою термінологією, але схожим змістом.

Щодо трактування дефініції адаптації персоналу, то в табл. 1.1 наведено низку визначень, сформульованих науковцями, які зміщують акцент на різних його змістовних характеристиках. Їх узагальнений аналіз свідчить про наявність різних підходів до тлумачення змісту досліджуваного поняття у науковій літературі. Деякі автори акцентують увагу на соціокультурному аспекті адаптації, розглядаючи її як процес всебічної інтеграції працівника в організаційне середовище, засвоєння ним норм, цінностей і правил, що панують у колективі. Такий підхід підкреслює важливість залучення новачка до корпоративної культури та формування в нього почуття належності до організації (зокрема, в роботах [3; 4]). Інші дослідники, наприклад, Миронова О. М. [28, с. 603] чи Подольська О. В. [34, с. 284], наголошують на адаптації як поступовому включенні працівника у виробничий процес, що вказує на функціонально-операційне розуміння цього явища. Водночас, автори робіт [40; 41] трактують адаптацію персоналу як структурований процес, спрямований на підготовку до ефективної діяльності в умовах нової організаційної системи, що поєднує інтеграційний і результативний підходи. Окреме місце займає розуміння адаптації як взаємного пристосування працівника й підприємства, що простежується у визначенні Спіциної А. Є. [42, с. 160], , Томіліна О. О. [48, с. 754], де підкреслюється двосторонній характер процесу. Таким чином, у наукових підходах до дефініції «адаптація персоналу» умовно можна виокремити культурно-інтеграційний, процесуально-організаційний та взаємоприспосувальний підходи, які, хоча й відрізняються акцентами, у своїй основі сходяться на важливості забезпечення ефективного входження працівника в нове середовище.

Трактування дефініції «адаптація персоналу» в наукових джерелах

№	Автори	Дефініція	Змістовна характеристика
1	Варіс І. О., Кравчук О. І., Яковленко М. В. [4, с. 358]	Комплексний і динамічний процес, який виходить далеко за рамки простого ознайомлення з робочим місцем і посадовими обов'язками, охоплює всебічну інтеграцію новачка в організаційну культуру, цінності, норми та практики компанії, допомагаючи йому швидко та ефективно влитися в колектив і розкрити свій потенціал	Всебічна інтеграція в організаційну культуру підприємства
2	Миронова О. М. [28, с. 603]	Процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах	Поступове включення новачка у виробничий процес
3	Подольська О. В., Оберемок В. В. [34, с. 284]	Процес акомодация індивіда до нового середовища, яке базується на плавному включенні співробітника до процесу виробництва у нових умовах	
4	Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [40, с. 65]	Структурована основа асиміляції новоприйнятих працівників і максимально орієнтована на їх інтеграцію та залучення в організацію, підготовку до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності	Інтеграція новачка в колектив та підготовка до продуктивної роботи
5	Ситник Й. С., Бойко А. Ю. [3]	Важливий процес, який допомагає новим працівникам звикнути до нового робочого середовища, зрозуміти свою роль і обов'язки та інтегруватися в культуру компанії	Звикання новачка до середовища та розуміння його ролі
6	Спіцина А. Є. [42, с. 160]	Процес взаємного пристосування працівника та підприємства один до одного: з боку працівника – до внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства, з боку підприємства – до особистісних та професійних особливостей робітника	Взаємне пристосування новачка і роботодавця
7	Томілін О. О., Маслак М. М. [48, с. 754]	Взаємне пристосування працівника й організації один до одного, включення нової людини в роботу, інших психологічних, трудових, соціально-економічних умов	
8	Цалко Т. Р., Сич Н. О. [41, с. 136]	Взаємне пристосування працівників і організацій, яке ґрунтується на поступовому працевлаштуванні працівників у нових професійних, соціальних, організаційних та економічних умовах праці	Поступове пристосування новачка до нових умов

Джерело: складено автором за вказаними джерелами

Процес адаптації новачків на підприємстві є багатогранним явищем, яке охоплює кілька основних напрямів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні повноцінного входження працівника в нове середовище. В межах традиційної класифікації розрізняють шість основних видів адаптації новоприйнятих працівників:

- Організаційна адаптація – це процес засвоєння новоприйнятим працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, цеху, механізму управління, трудового розпорядку, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, особливостей організації праці тощо [5, с. 140]. Вона охоплює знання про організаційну структуру, правила, процедури та корпоративну культуру компанії, а також розуміння механізмів управління.

- Професійна адаптація – це ознайомлення новоприйнятого працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо [11]. Професійна адаптація новачка до невідомих йому умов трудової діяльності передбачає, перш за все, розвиток у нього професійних якостей шляхом освоєння системи нових знань та навиків, формування відповідального ставлення до власних професійних обов'язків. Вона залежить від навченості новачка, рівня підготовки його робочого місця і забезпечення необхідними робочими матеріалами [7, с. 971].

Однак професійну адаптацію, як зазначає Каут О.В. в роботі [13], не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін.

Професійна адаптація виконує низку важливих функцій, які умовно можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні (табл. 1.2).

Функції професійної адаптації новачків на підприємстві

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Підвищення потужності функціональних систем для досягнення ефективності в перспективі, що проявляється у поступовому ускладненні проблем, з якими новачок може успішно впоратись ✓ Усвідомлення завдань саморозвитку, що відповідають і забезпечують професійну адаптацію, та особистих невідповідностей наявного рівня розвитку потребам компанії ✓ Формування спеціальних та загальних навичок, необхідних конкретній компанії, переведення типових дій і операцій на рівень автоматичного виконання ✓ Досягнення новачком у ході виникнення емоційно-стресових ситуацій нового рівня внутрішньої емоційної збалансованості, більш відповідної потребам компанії 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Переорієнтація особистісних цілей і пріоритетів новачка на цілі та пріоритети компанії-роботодавця ✓ Включення новачка у систему офіційних, неофіційних, рольових і статусних відносин, що діють в компанії ✓ Стимулювання і засвоєння професійних і психологічних компонентів діяльності у межах конкретної посади ✓ Формування зворотного зв'язку від керівництва компанії з метою корекції дій і зміцнення самооцінки новачка ✓ Забезпечення доступу новоприйнятого працівника до інформаційних, організаційних, технічних та інших видів ресурсів, необхідних для виконання посадових обов'язків і комфортного перебування в новому колективі

Джерело: складено автором на підставі [31, с. 139] та доповнено

Таким чином, внутрішні функції – це ті зміни, що відбуваються всередині новачка – у його свідомості, поведінці, емоціях, установках. Вони пов'язані з особистісною перебудовою та саморозвитком для пристосування до нового робочого середовища. Натомість зовнішні функції – це те, що надає або ініціює компанія/середовище для полегшення адаптації працівника. Тобто зовнішні функції – це соціальні, організаційні та управлінські впливи, які забезпечують входження працівника в нову для нього роль.

На перший погляд, професійна адаптація є характерною для молодих спеціалістів або людей, які змінюють напрямок професійної діяльності чи професію. Проте, як справедливо зауважує Панченко В. О., професійна адаптація є неминучою за будь-яких змін, що відбуваються на робочих місцях чи в компанії загалом [31, с. 140], як то: зміна посадових обов'язків або переведення на іншу посаду; впровадження нових технологій чи програмного забезпечення; реструктуризація підприємства або зміна організаційної структури; злиття чи поглинання; перехід на віддалену або гібридну форму роботи; вихід з декретної відпустки чи тривалого

лікарняного тощо, відповідно, розрізняючи первинну (для новачків) і вторинну (для інших категорій працівників) професійну адаптацію.

- Соціальна адаптація – це пристосування нового працівника до умов соціального середовища, інтеграцію в соціальні групи, ознайомлення із особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, існуючими умовами для занять спортом і відпочинку тощо [5], а також з корпоративними традиціями, нормами, цінностями, стратегічними орієнтирами розвитку компанії.

При цьому соціальна адаптація може здійснюватися в декількох формах:

- акомодация – повне підпорядкування вимогам середовища без їх критичного аналізу;
- конформізм – вимушене підпорядкування вимогам;
- асиміляція – свідоме і добровільне прийняття норм та цінностей середовища на основі особистісної солідарності з ними [35].

Отже, соціальна адаптація охоплює не лише зовнішнє включення працівника в корпоративне середовище, а й внутрішнє прийняття ним соціальних норм, цінностей і поведінкових моделей, що визначають характер його взаємодії з організацією.

- Психологічна адаптація – це зусилля підприємства, спрямовані на швидке та безконфліктне входження нового працівника в трудовий колектив, ознайомлення з традиціями та ритуалами організації, прийняття норм, цінностей і форм взаємодії в колективі, окремих формальних і неформальних групах тощо [40, с. 67; 52].

- Економічна адаптація – це знайомство працівника з діючою на підприємстві системою мотивації праці, а саме особливостями нарахування та виплати заробітної плати, системою преміювання (додаткові бонуси, стимули) та покарання за невиконання трудових зобов'язань [30, с. 115]. Якщо роботодавець вважає, що знову найнятим працівникам можна платити нижче за ринковий рівень оплати праці, то навряд адаптація буде протікати успішно. За такого підходу плінність кадрів буде високою [53, с. 69].

- Санітарно-гігієнічна адаптація – це ознайомлення працівника з нормами та правилами трудового розпорядку, санітарно-гігієнічними вимогами та правилами трудової дисципліни, визначеними кодексом трудової етики та корпоративними документами [30, с. 116]. Цей процес передбачає пристосування новачка до норм ергономіки, температурного режиму, технологічних стандартів і санітарних правил, а також дотримання трудової дисципліни та режиму праці з метою збереження здоров'я і продуктивності.

В комплексі визначені види адаптації новачка мають забезпечити його ефективне включення в компанію та значно спростити процес пристосування до діючих в ній культури цінностей і правил, особливостей управління та виробничої діяльності.

Враховуючи викладену вище інформацію, роль адаптації новачків в системі менеджменту персоналу підприємства можна звести до наступного [10, с. 243; 21, с. 177 – 178; 32, с. 336 – 337]:

1. Підвищення лояльності та утримання персоналу. Ефективна адаптація формує у новачків відчуття залученості та значущості, що сприяє їх лояльності до роботодавця. Налагоджена система адаптації підвищує шанси на довготривале співробітництво та формує прихильність до корпоративної культури і цінностей компанії.

2. Прискорення всіх бізнес-процесів процесів. Завдяки адаптації нові працівники швидше опановують необхідні знання та навички, що знижує рівень стресу та кількість помилок у роботі, а також дозволяє більш ефективно виконувати поставлені завдання.

3. Зростання продуктивності. Успішне проходження адаптації наділяє новачків упевненістю та компетентністю, що позитивно впливає на їх ефективність, якість прийнятих рішень і загальну результативність діяльності підприємства.

4. Формування позитивного іміджу. Системна адаптація створює позитивне враження не лише на працівників, але й на зовнішніх стейкхолдерів, демонструючи високий рівень HR-процесів та відповідальне ставлення до персоналу.

5. Зниження плинності кадрів. Добре організована адаптація зменшує ризики передчасного звільнення нових працівників, що дозволяє знизити витрати на повторний підбір персоналу та зберегти накопичені знання й досвід в середині компанії.

6. Зменшення витрат на проведення рекрутингових заходів з метою пошуку нових працівників та їх додаткове навчання (замість тих співпрацівників, які не витримали адаптаційний період і звільнились).

Таким чином, адаптація новачків виконує ключову функцію збереження стабільності та безперервності кадрової системи підприємства, водночас сприяючи ефективному перетворенню потенціалу новачків на реальний трудовий внесок.

1.2. Організація процесу адаптації новачків на підприємстві та її інструментарій

Процес адаптації працівника не є спонтанним, а має системний, чітко регламентований характер. Розглядаючи особливості адаптації новачків, дослідники визначають ключові етапи її реалізації, що охоплюють процеси від оцінювання співробітника до подолання міжособистісних труднощів. Характеристика ключових етапів процесу адаптації працівників зображена на рис. 1.1. Кожен з них має свою мету, зміст і практичне значення для інтеграції працівника в колектив і корпоративне середовище. Першим етапом є оцінювання, під час якого визначається рівень підготовки новачка. Це дозволяє сформулювати індивідуальний підхід до адаптації та розробити програму його професійного входження в компанію. Далі настає етап орієнтації, де працівника знайомлять із його посадовими обов'язками, умовами праці, корпоративною культурою, правилами охорони праці та системою мотивацій. Основна мета цього етапу – допомогти новачку зрозуміти, як функціонує компанія та яке його місце в ній. Третій етап – діяльність – передбачає поступовий перехід до самостійного виконання завдань.



Рис. 1.1. Ключові етапи процесу адаптації новачків на підприємстві

Джерело: взято автором з [30, с. 116]

У цей період важливо забезпечити психологічну підтримку працівника, контролювати результати його роботи та оцінювати, наскільки ефективно він адаптується до колективу та посадових обов'язків. Завершальний етап — функціонування. На цьому рівні новачок уже стабільно виконує свої обов'язки, демонструє професійну придатність і стає повноцінним членом команди. За результатами адаптації ухвалюється управлінське рішення щодо його подальшої роботи, а за потреби – вживаються заходи для поглиблення професійної інтеграції.

Зазвичай, процес адаптації триває від місяця до року, на деяких посадах довше, і починається ще до першого дня виходу нового співробітника на роботу. Якщо

розділити його на часові періоди, то на кожному з них слід вживати наступні заходи, що представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Перелік базових заходів у різні періоди процесу адаптації новачків на підприємстві

№	Період процесу адаптації	Заходи
1	Період пре-адаптації	Вітальний лист, базова інформація, лист працівникам компанії, підготовка робочого місця
2	Перший день	Знайомство; офісний тур; паперова робота; зустріч з керівником; знайомство з командою; Welcome-прийоми та інструменти
3	Перший тиждень	Щоденний зворотний зв'язок; регулярні заплановані зустрічі та наради; профіль працівника у корпоративній соціальній мережі; організація необхідних тренінгів; роздача інструктивно-методичних матеріалів; соціальні активності
4	1, 3 і 6 місяці	Отримання відгуків про проходження адаптації; діагностика прогресу та продуктивності; необхідне навчання та тренінги; соціальні активності; заповнення карти досвіду працівника

Джерело: взято автором з [11]

Якщо мова йде про молодого новачка-зумера, то на кожному із зазначених періодів адаптаційного процесу треба зважати на низку особливостей [6, с. 167 – 168]:

– У період пре-адаптації компанія має підтримувати зв'язок із майбутнім працівником одразу після офери, щоб зменшити стрес і налаштувати його на продуктивний старт, адже зумери цінують комунікацію онлайн, чіткість інструкцій і відчуття приналежності. Доцільно надіслати вітальний лист, доповнений інформаційним гідом із розкладом першого дня, дрес-кодом, переліком документів, контактами відповідальної особи та схемою маршруту до офісу. Добре працюють візуальні формати – короткі відео чи віртуальні тури офісом. Також варто заздалегідь підготувати робоче місце (обладнання, програми, доступи) використати технологію «баддінгу» – закріплення за новачком співробітника-«приятеля» для м'якої соціалізації та зворотного зв'язку.

– В перший день і тиждень – це критичний період емоційного та інформаційного навантаження на нового співробітника, особливо якщо йдеться про

представника покоління Z. Компанія має забезпечити чітку, структуровану та доброзичливу інтеграцію. У перший день важливо створити комфортну атмосферу: організувати вітальну зустріч, провести офісний тур, представити колектив і керівництво, а також допомогти з оформленням документів. Чеклист адаптації допоможе не втратити ключові моменти. Протягом тижня новачок має отримати всю потрібну інформацію про роботу – бажано у зручному, візуальному форматі: інфографіки, відео, майдмепи. Рекомендується активувати його профіль у внутрішній мережі компанії для включення в цифрове середовище. Також варто визначити план навчання, ознайомити з тренінгами й залучити до соціального життя колективу. Все це формує відчуття включеності, знижує стрес і закладає основу для довготривалої мотивації новачка.

– Упродовж перших шести місяців компанія має продовжувати активну роботу з адаптації працівника, поступово зміщуючи фокус з ознайомлення до професійного зростання та залучення. Регулярні зустрічі – як формальні, так і в неформальній обстановці – дозволяють оцінити прогрес, своєчасно надати зворотний зв'язок і підтримати працівника в моменті. Варто продовжувати планувати навчання, тренінги, а також заохочувати участь у корпоративних ініціативах і внутрішньому житті компанії. Корисним доповненням стане створення карти досвіду працівника, яка фіксує ключові події, етапи та «вузькі місця» в його професійному шляху. Це дозволяє покращити адаптаційні процеси, підвищити якість зворотного зв'язку й точніше реагувати на потенційні ризики демотивації новачків.

Для моніторингу адаптації, особливо серед молоді, ефективно працюють гейміфіковані інструменти – рейтинги, бали, системи рівнів, вигравів або програшів які мотивують і, водночас, дозволяють HR-менеджменту легко оцінити прогрес і порівняти результати новачків між собою [51, с. 143].

Нижче узагальнено основні помилки, яких припускаються компанії в організації процесу адаптації новачків [5, с. 143 – 144]:

✓ Некоректний супровід і контроль адаптаційного процесу. Обов'язки при адаптації важливо розділяти, тому що HR-менеджер або керівник не можуть контролювати все. Завдання HRM – окреслити формат процесу адаптації й стежити за

його виконанням. Безпосередній керівник призначає наставника для новачка, визначає його обов'язки, робоче місце, формує адаптаційний лист і відповідає за випробувальний термін. Наставник знайомить співробітника з робочим процесом, колективом і дає зворотний зв'язок про результати.

✓ Адаптація не тотожна випробувальному терміну. Процес адаптації триваліший, ніж випробувальний термін, який згідно Кодексу законів про працю України [15] триває до 3-х місяців для загальних працівників (є винятки тривалішої адаптації для керівників за згодою профспілок), і продовж якого оцінюються професійні якості новачка. Залежно від кваліфікації працівника він може тривати від 8 до 26 тижнів. Часто ці два процеси ототожнюють і закінчують адаптаційний період разом з випробувальним терміном, що є помилкою. Навіть якщо співробітник вже повноцінно виконує свої професійні завдання, це не означає, що він повністю адаптувався.

✓ Надлишок інформації й перевантаження обов'язками в перші ж тижні роботи. Багато керівників відразу перевіряють новачка «на міцність», забуваючи, що інші співробітники відділу мають досвід і освоїлись в компанії. Новий же співробітник перебуває у стресі та одночасно має швидко вчитися й виправдовувати очікування.

✓ Відсутність забезпечення двосторонньої адаптації нового працівника до колективу та колективу до новачка, внаслідок чого можуть виникати претензії й недовомки, захисні реакції наявних працівників, пов'язані з бажанням убезпечити свою компетентність. Ефективним заходом тут може бути робота менеджера з персоналу щодо організації взаємодії й комунікацій нового працівника з колективом, залучення колег до програми тренінгів, інструктажів, бесід, що будуть застосовані до новачка.

Успішність організації процесу адаптації напряму залежить від повноти і якості інструментарію, що його викорисовують компанії, і які переконливо сформульовані в науковій праці Токмакової І. В. і Доброскок О. В. [47, с. 84 – 85], а саме:

1) Економічні – забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників.

2) Організаційно-процедурні – перелік необхідних заходів, що полегшують входження нових співробітників в організацію і знижують стресове навантаження для всіх учасників процесу (співбесіда в ході відбіркових процедур, програми адаптації, програми введення на посаду, індивідуальний план розвитку новачка, екскурсії по підприємству, тренінги, стажування);

3) Інформаційні – покликані забезпечити працівників необхідними для успішної роботи інформацією (пам'ятка новому співробітнику, книга нового співробітника, «сторінка новачка» на внутрішньому сайті компанії, буклет-путівник по компанії, інформаційна дошка, пам'ятка з комунікацій і т. д.).

Важливою компонентною інформаційних інструментів адаптації є Welcome-прийоми, які формують перше враження працівника про компанію та задають тон подальшій взаємодії. До базових Welcome-приймів, що їх використовують прогресивні компанії, входить кілька ключових компонентів:

- Welcome-лист – це невеликий за обсягом документ, який надсилається новому працівнику перед його прийняттям на роботу. Головна мета даного листа – допомогти новачку зорієнтуватися в компанії та підготуватися до роботи.

- Welcome-book — це комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про компанію, її продукти та послуги, культуру спілкування та більш детальні інструкції, що стосуються роботи в ній.

- Welcome-kit – це комплект, що містить різноманітні речі, які новий працівник може використовувати на роботі або поза нею: книги, ноутбуки, блокноти, ручки, кружки, футболки або будь-які інші брендові предмети [18, с. 640 – 641].

- Welcome-тренінг – це метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення новачка із загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру [10, с. 245], що реалізується у форматі вступного ознайомчого курсу, як правило в перший день чи тиждень періоду адаптації.

4) Зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати суб'єктивну оцінку успішності адаптації з боку всіх зацікавлених осіб (лист оцінки працівника, лист оцінки введення в посаду, відгуки про наставництво, відгук молодого спеціаліста про ефективність діяльності системи наставництва в організації, запитальник для аналізу якості роботи наставника, бланк виконання завдань, встановлених на період випробувального терміну і т. д.).

5) Репутаційні – забезпечують створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці в цілому (звернення керівника до нового співробітника, привітання керівництва та ін.).

6) Інституційні – це інститути наставництва, кураторства, шефства та ін.

Варто зазначити, що на сьогодні впровадження цифрових інструментів адаптації новачків дасть змогу не лише підвищити ефективність цього процесу, значно спростити процедуру первинного їх навчання та підвищити рівень залученості, але й створити прогресивну систему менеджменту персоналу та підтримки загальнокорпоративних стандартів трудової діяльності на підприємстві. До таких інструментів, зокрема, український науковець Обруч Г. В. відносить: інструменти інформування, знайомства та підтримки комунікацій (месенджери Telegram, Slack, Skype, WhatsApp, корпоративні портали та HR-боти), інструменти навчання, оцінювання і планування кар'єри новачка (технології мікро- та макронавчання на платформах типу Coursera, EdX, Udemy, а також спеціалізовані освітні сервіси: Padlet, YouTube, Axonify; кар'єрне планування реалізуються через програми управління продуктивністю – BambooHR, StaffCounter, DealApp), а також інструменти соціально-психологічної підтримки (внутрішні форуми, корпоративні соцмережі та онлайн-спільноти) [30, с. 117].

Використання цифрових інструментів в адаптації персоналу забезпечує комплексну підтримку нових працівників, поєднуючи інформаційне супроводження, навчання, оцінювання та соціальну інтеграцію в єдину ефективну систему.

1.3. Світові практики та інноваційні методи адаптації новоприйнятих працівників

Аналіз світових практик адаптації новачків становить важливий напрям сучасних досліджень у сфері менеджменту персоналу. Авторський колектив під керівництвом Варіс І. О. обґрунтовує важливість цього для українських компаній низкою причин: по-перше, це їх вихід на міжнародний ринок і розширення своєї діяльності за кордоном (набуття досвіду адаптації персоналу з інших країн може допомогти компаніям ефективно управляти своїм міжнародним персоналом, забезпечуючи його успішну інтеграцію в новому робочому середовищі); по-друге, це активне залучення іноземних фахівців для роботи в Україні (розуміння процесу адаптації персоналу з інших країн є важливим для успішного набуття та утримання талановитих іноземних працівників); і по-третє, це глобалізація та швидкий розвиток технологій, що створюють багато можливостей для міжнародної співпраці [4, с. 359].

В табл. 1.4 наведено ключові особливості програм адаптації новачків у крос-культурному аспекті. Програми адаптації новачків у провідних країнах світу демонструють різноманітні акценти, однак об'єднуються навколо цілісного підходу до інтеграції працівника в компанію.

Східна модель (Японія) вирізняється колективізмом, довготривалою орієнтацією на новачка та акцентом на соціальну інтеграцію й корпоративну культуру. Адаптація має чітку тривалість, включає наставництво та спрямована на формування лояльності й відчуття належності до компанії.

Американська модель є практичною, технологічно підкріпленою та гнучкою. Вона передбачає широке використання сучасних HR-інструментів, диференційований підхід залежно від розміру компанії та акцент на швидке включення новоприйнятого працівника у робочі процеси через коучинг, job shadowing і buddy-систему.

Європейська модель (Німеччина, Франція, Норвегія, Італія) ґрунтується на балансі між формалізованими стандартами (документація, графіки, законодавчі норми), увазі до соціального клімату та добробуті, якості трудового життя й міжособистісної взаємодії.

Ключові особливості програм адаптації новачків у розрізі країн

№	Країна	Ключові особливості
1	2	3
1	Японія	<ul style="list-style-type: none"> • Основна мета – залучення молоді без досвіду, щойно після школи чи університету • Адаптаційний курс триває близько двох місяців • За кожним новачком закріплюється наставник, часто випускник того ж університету • Програма робить акцент на корпоративній культурі та соціальній приналежності • Особлива увага – соціальній і професійній адаптації, з акцентом на відчуття єдності з роботодавцем
2	США	<ul style="list-style-type: none"> • Програми є обов'язковими на всіх підприємствах, але глибина залежить від розміру компанії • У середніх і великих компаніях адаптація проводиться HR або лінійними менеджерами, на малих підприємства – керівники чи навіть профспілки • Програми включають: усну, письмову та графічну інформацію; загальну частину (про компанію, політику, охорону праці, оплату тощо); спеціальну частину (знайомство з робочим місцем, командою) • Широко використовуються сучасні персонал-технології, зокрема, job-shadowing, buddying, tell-show-do
3	Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> • Основний акцент – дотримання трудового законодавства (оплата, відпустки, графік) • Обов'язкова формалізація адаптаційного процесу: письмові договори, внутрішні інструкції • Віддалених працівників оформлюють через Employer of Record, дотримуючись стандартів GDPR • Основна мета адаптації новачків – юридична обґрунтованість і відповідність стандартам, а також забезпечення комфортної інтеграції нових співробітників щодо робочих домовленостей і соціальних гарантій
4	Норвегія	<ul style="list-style-type: none"> • Використання рамкової моделі 6С Бауера: compliance (дотримання норм), clarification (роз'яснення завдань), culture (культура), connection (з'єднання), confidence (впевненість), check-back (повторні перевірки) • Акцент на рівноправності та інклюзивності • Баланс між роботою та особистим життям відіграє ключову роль • Неформальне спілкування та командний дух • Практика віддаленого онбордингу, яка супроводжується електронним навчанням
5	Італія	<ul style="list-style-type: none"> • Значення сімейних зв'язків і особистих відносин • Акцент на ієрархії та повазі до авторитету • Увага до комунікації та міжособистісних навичок • Наголос на якості трудового життя та балансі між роботою і особистим життям

1	2	3
6	Франція	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація складається з логічної послідовності: до початку документації, оформлення, забезпечення пристроями, доступів тощо • У перший день: готовий робочий простір, привітання, зустріч з наставником, тур по офісу • У перші 90 днів: план тренінгів, виставлення цілей, регулярний зворотний зв'язок, адаптаційні перевірки • Чітка структура та увага до безперервного супроводу і адаптації забезпечують сталість інтеграції новачка
7	Ізраїль	<ul style="list-style-type: none"> • Вплив різноманітних культур і традицій • Акцент на прямій комунікації та відкритості • Важливість військового досвіду • Акцент на професійному розвитку та навчанні • Активне тренування soft skills новачків • Важливість гнучкості та адаптивності

Джерело: складено автором на основі [4, с. 360 – 361; 24, с. 160 – 161; 55; 57; 58; 59; 61]

Ізраїльська модель адаптації відзначається високим рівнем відкритості, прямої комунікації та адаптивності. Значну роль відіграють мультикультурне середовище, військовий досвід працівників і культура зворотного зв'язку. Адаптаційні програми фокусуються на швидкому включенні в команду, постійному навчанні, цифровій взаємодії та розвитку soft skills.

Про успішність програми адаптації можна говорити у тому випадку, якщо до цього процесу були застосовані інноваційні методи, серед яких більш детально дослідимо такі: метод занурення, менторство і коучинг, шедоуінг, баддінг, модель «tell-show-do», цифрові методи, зокрема, чат-боти.

Метод занурення використовується в процесі адаптації з метою швидкого «занурення» нових співробітників у трудовий процес і передбачає повне залучення в практичну діяльність з першого робочого дня. На думку Ремньової Л. та співавторів, цей метод доцільно доповнювати моделлю навчання «70-20-10», що передбачає наступне: 70 % часу припадає на розвиток новачка через виконання основних робочих завдань, зростання зони відповідальності та прокачування певних навичок, а 20 % – на навчання через інших (менторство, коучинг, можливість ділитися своїми знаннями та фідбеком), і лише 10 % становить розвиток через самостійне навчання (курси, книги, конференції, воркшопи) [40, с. 70].

У світовій практиці відносно традиційним методом адаптації новачків є наставництво (хоча для українських компаній його теж можна вважати інноваційним), яке визначається, зокрема, в роботі [43] як «форма набуття/підвищення професійного рівня новопризначених працівників, яка спрямована на оволодіння ними необхідними професійними знаннями, уміннями і навичками для ефективного виконання завдань та обов'язків на робочому місці (посаді) та адаптації новопризначеного працівника у трудовому колективі за допомогою наставника» [43, с. 32]. Натомість коучинг і менторство розглядаються як інноваційні підходи, орієнтовані на розвиток потенціалу, стратегічне мислення та формування довгострокової професійної траєкторії новачка.

Коучинг формулюється як метод адаптації, спрямований на розкриття коучем (тренером) резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у

колектив та підвищення якості роботи [21, с. 177]. До основних учасників процесу коучингу зараховують коучів, користувачів коучингу та замовників. Коуч – це особа, що дає клієнтам орієнтири щодо їх цілей та заохочує досягти поставленої мети. Користувачі коучингу є об'єктом у коучинговому процесі, прагнуть розвиватись та самовдосконалюватись у професійному чи особистому напрямі. Замовники коучингу мають на меті розвивати компетенції та потенціал персоналу тієї чи іншої компанії [22, с. 185]. В контексті адаптації новачків коуч – це найнятий тренер, користувачі коучингу – це працівники, які перебувають в процесі адаптації, а замовник коучингу – представник роботодавця, який приймає рішення і здійснює покупку коучингової послуги у випадку, якщо навиками коучингу не володіють штатні HR-менеджери.

Менторство в контексті адаптації персоналу – це цілеспрямований процес професійної та особистісної підтримки, за якого ментор (досвідчений фахівець) передає знання, ділиться практичними кейсами та надає стратегічні поради менті (новачкові), сприяючи його успішному входженню в організаційне середовище, формуванню кар'єрної орієнтації та розвитку ключових компетентностей [20, с. 139].

В табл. 1.5 нами наведено порівняльну характеристику означених вище методів з метою ідентифікації принципових відмінностей між ними.

Шедоуінг (shadowing) – ще один доволі інноваційний метод адаптації новачків – передбачає, що учень (стажер) спостерігає за роботою досвідченого фахівця безпосередньо на робочому місці, ніби «слідуючи як тінь» за ним протягом робочого дня та отримує зворотний зв'язок у режимі реального часу [16]. Такий підхід дозволяє новачку зануритися в реальні робочі процеси, краще зрозуміти очікування від ролі та швидше адаптуватися до корпоративної культури і стандартів поведінки.

В рамках використання методу баддінгу новачку на адаптаційний період виділяється інший працівник-«товариш», який допомагає швидше ввійти в курс справ на робочому місці, дає поради стосовно професійної діяльності, сприяє формуванню позитивного психоемоційного стану завдяки дружній атмосфері спілкування та формуванню взаємних стосунків на товариських засадах [40, с. 71].

Порівняльний аналіз наставництва, менторства і коучингу як методів адаптації новачків на підприємстві

Критерії	Методи адаптації новачків		
	Наставництво	Менторство	Коучинг
Основна мета	Практична передача навичок	Глибоке знання, кар'єрний розвиток	Активізація саморозвитку й зростання
Роль наставника (ментора, коуча)	Досвідчений співробітник, який «веде» працівника	Професіонал з теоретичною і практичною підготовкою та експертизою	Професійний консультант, спрямований на розв'язання задач
Характер взаємодії учасників	Орієнтоване на практику, менш формальне	Довготривала підтримка (протягом місяців–років)	Короткочасний, структурований діалог із зворотним зв'язком
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно інтегрує новачків у робочі процеси • Сприяє засвоєнню корпоративних стандартів і правил • Підсилює відчуття належності до колективу 	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяє формуванню стратегічного бачення й професійної ідентичності • Підвищує лояльність • Створює умови для цілеспрямованого кар'єрного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулює розвиток самостійності та критичного мислення • Підвищує результативність за короткі терміни • Балансує професійну і особисту сферу
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • Часто орієнтоване лише на оперативну, практичну адаптацію – без стратегічного розвитку • Якість залежить від особистих якостей наставника • Обмежений горизонт впливу – зазвичай, не виходить за межі функціональної ролі 	<ul style="list-style-type: none"> • Процес довготривалий і не завжди ефективний на ранніх етапах адаптації • Потребує високого рівня залученості з боку ментора • У великих компаніях складно забезпечити релевантність досвіду ментора для конкретного менті. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективний лише за наявності в новачка достатнього рівня саморефлексії та мотивації • Менш доцільний для новачків без досвіду, які потребують конкретних інструкцій • Не завжди враховує специфіку організаційної культури чи контексту конкретної посади

Джерело: складено автором на підставі [20; 22; 43]

За даними досліджень Harvard Business Review, ті новачки, які отримали buddy-супровід, вже після першого тижня демонстрували на 23 % вищу задоволеність адаптацією [56], а всесвітньовідома платформа для управління соціальними мережами Buffer взагалі замінила 45-денний онбординг-інтенсив на buddy-навчання, де новачок працює одразу з двома досвідченими колегами, одночасно поглиблюючи культуру включення та психологічної безпеки [60].

Метод tell-show-do (tell – розкажи, show – покажи, do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках:

1. Tell (розкажи). Великі завдання розбиваються на кілька частин і проводяться окремими сесіями. Наставник ставить запитання співробітнику, щоб упевнитися, що той засвоїв інформацію. Співробітник своїми словами переказує зміст завдання.

2. Show (покажи). Коуч показує, як потрібно виконувати завдання, коментуючи по ходу справи, який крок він виконує. Після закінчення він запитує, чи все було зрозуміло.

3. Do (зроби). Новий працівник сам виконує завдання. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи. Після закінчення наставник дає зворотний зв'язок співробітнику і домовляється з ним, за якими критеріями будуть оцінюватися вироблені навички [24, с. 161]

Ця модель добре працює в перші тижні адаптації, коли працівник ще не має повного уявлення про робочі процеси. Вона знижує тривожність, підвищує впевненість у власних діях та дає можливість закріпити нові навички в умовах реального середовища [26, с. 94]. Застосування tell-show-do особливо доцільне на виробництві, у сфері обслуговування, продажах, ІТ та будь-де, де важливі чіткі інструкції й послідовність дій.

Штучний інтелект дедалі активніше впроваджується у процес адаптації новачків як інноваційний метод, що дозволяє персоналізувати навчання, автоматизувати відповіді на типові запитання та забезпечити безперервну підтримку працівника в режимі 24/7. Наприклад, використання чат-ботів як сучасної технології штучного інтелекту дає змогу швидше познайомити нових працівників з особливостями роботи в компанії, її корпоративною культурою та пріоритетними цінностями, а також надати новачку необхідні контакти та швидку підтримку через спільні комунікаційні канали, доступу до навчальних матеріалів в системі корпоративного навчання, узгодження необхідних документів тощо [40, с. 71]. З появою ChatGPT та аналогічних сервісів штучного інтелекту, роботодавці отримали нові можливості для підвищення ефективності адаптаційних процесів. ШІ дозволяє автоматизувати створення інструкцій, довідників, правил безпеки та баз знань (FAQ), що дає змогу оперативно відповідати на типові запити новачків, розвантажуючи HR-фахівців і наставників для більш стратегічних завдань.

Отже, сучасні світові практики адаптації новоприйнятих працівників дедалі частіше орієнтовані на інноваційні підходи, які поєднують технологічні рішення, персоналізацію та менторську підтримку для забезпечення швидкого й ефективного включення новачків у робоче середовище.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод» є провідним молокопереробним підприємством України, розташованим на Полтавщині. Історія виробництва досліджуваного підприємства у промислових масштабах почала відлік у 1937 році зі створення маслозаводу. Починаючи з 1944 року на підприємстві встановлено технологічне обладнання для переробки молока, а підприємство отримує назву «Лубенський молокозавод». Сучасна ж його історія датується 1993 роком, коли на старому майданчику були зведені нові виробничі потужності для продукування широкого асортименту молочних виробів. Щорічно на технічне переоснащення заводу витрачається близько 60% чистого прибутку поточного року.

Цінності підприємства узагальнені в його корпоративній місії: «Ми пропонуємо разом йти до гармонії життя, знаючи, що потреба в здоровому харчуванні людини є однією з первинних та найважливіших. Наші натуральні та смачні продукти дарують споживачам відмінне самопочуття та впевненість в любові до себе, своєї сім'ї та світу навколо нас» [45]. Відповідно до місії основне гасло (слоган) підприємства сформульоване наступним чином: «Найвища якість – розумна вартість».

ТОВ «Лубенський молочний завод» діє на підставі Статуту, що затверджено Загальними зборами учасників товариства від 30 вересня 2020 р., де основною метою його діяльності зазначено одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послуг та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників [45].

В табл. 2.1 представлено загальну інформацію про діяльність досліджуваного підприємства.

Загальна інформація про ТОВ «Лубенський молочний завод»

№	Вид інформації	Відомості
1	Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лубенський молочний завод» (ТОВ «Лубенський молочний завод»)
2	Дата реєстрації	29.12.1995 р.
3	Код ЄДРПОУ	00446813
4	Розмір статутного капіталу	2 786 760 грн.
5	Види економічної діяльності	Основний: перероблення молока, виробництво масла та сиру (код КВЕД – 10.51), інші: 27 видів діяльності згідно КВЕД
6	Уповноважені особи	Жукович В.І., Дорош В.М., Коновалова Ю.С.
7	Юридична адреса	37500, Україна, Полтавська область, м. Лубни, вул. Індустріальна, 2
8	Асортимент продукції	Молоко (основна продукція), масло вершкове, морозиво, йогурт, кефір, сметана

Джерело: складено автором на підставі [46]

Товариство не має відокремлених підрозділів, філій, представництва та дочірніх підприємств, а органами управління ним є:

1) Загальні збори учасників – вищий орган управління, який згідно Закону України «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю» [38] збирається у вигляді щорічних зборів учасників продовж 6 місяців наступного за звітним роком (до 30 червня) і вирішує стратегічні питання діяльності (зміни в статуті, затвердження фінансової звітності, обрання та звільнення керівників тощо).

2) Наглядова рада – колегіальний орган управління, тобто група осіб з числа інвесторів компанії, яка здійснює контролюючі функції та забезпечує виконання рішень, ухвалених загальними зборами. Станом на початок 2025 року в складі товариства зафіксовано 43 учасники, з яких троє мають прямий вирішальний вплив як бенефіціари за часткою статутного капіталу: Рудяк-Дорош Г.М. (22,88%), Дорош В.М. (22,91%) і Картаєв О.О. (45,79%) [46].

3) Керівник – виконавчий орган, відповідальний за керівництво компанією та реалізацію її стратегічних планів. У ТОВ «Лубенський молочний завод» ним є генеральний директор Дорош В.М.

Організаційна структура підприємства зображена графічно на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Лубенський молочний завод»

Джерело: складено автором за даними адміністративного відділу підприємства

З рис. 2.1 бачимо, що організаційна структура досліджуваного підприємства належить до категорії лінійно-функціональної, де розподіл повноважень та відповідальності організовано за функціями управління. У підпорядкуванні генерального директора ТОВ «Лубенський молочний завод» перебувають чотири функціональні директори: директор з виробництва, директор з маркетингу та збуту, фінансовий та операційний директори. Кожен з них керує лінійними керівниками відділів (служб, цехів, лабораторій), що знаходяться в їх віданні. Тобто лінійні керівники, приміром, начальник відділу контролю якості або відділу кадрів мають лінійні повноваження щодо своїх підлеглих, а функціональні – відповідно функціональні стосовно нижчих лінійних керівників (наприклад, директор з виробництва – начальник цеху кисломолочної продукції – майстер) та лінійні – стосовно своїх підлеглих.

Підприємство спеціалізується на виробництві молочної продукції, для якої основним ринком збуту є Україна, а основним збутовим каналом – її реалізації через торговельні мережі та локальні магазини оптовими і дрібнооптовими партіями силами власного відділу дистрибуції ТОВ «Лубенський молочний завод». Масло вершкове імпортується ним в 7 країн світу: В'єтнам, Грузія, Марокко, Південна Корея, Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Туреччина. Також ведуться перемовини про налагодження продажу із Македонією [45]. Якщо на внутрішньому ринку продукція заводу представлена під торговельною маркою «Гармонія», то на зовнішньому вона znana як «Garmonija».

ТОВ «Лубенський молочний завод» є найбільшим молокопереробним підприємством Полтавської області і одним з перших молокопереробним підприємством України, яке впровадило інтегровану систему менеджменту якості та безпечності харчової продукції у відповідності до міжнародних стандартів. Щорічно на підприємстві відбувається наглядовий аудит системи менеджменту якості виробничих цехів та адміністративних підрозділів підприємства згідно стандартів ISO 9001 та ISO 22000, що проводиться офіційним представником DQS Group в Україні (об'єднання Німецького товариства якості та Німецького інституту стандартизації).

Нормативні виробничі потужності заводу складають 200 тон продукції на день, а фактичний рівень їх завантаженості – 150 тон, або 75%. В асортименті продукції ТОВ «Лубенський молочний завод» налічується близько 200 найменувань продукції:

- молоко (стерилізоване, ультрапастеризоване);
- кисломолочна продукція, а саме: продукція із незбираного молока (ряжанка, кефір, сметана), йогурт (класичні, з фруктовими і злаковими наповнювачами), лікувально-профілактичні молочні продукти (біо-кефір і біо-лактон з додаванням стевії замість цукру, а також функціональний кисломолочний продукт «Біфілайф» з унікальною закваскою, яка містить 5 видів біфідобактерій, що відновлюють мікрофлору та зміцнюють імунітет);
- сир кисломолочний та продукція з нього (сирки, сирові маси, десерти);
- масло вершкове (масло селянське «Лубенське» 73% жиру та «Екстра» 82,5% жиру);
- морозиво (пломбір, глазуроване, лід фруктовий, вафельний стаканчик, вагове, новітній вид морозива – рідке, що за структурою є молочним коктейлем) [45].

ТОВ «Лубенський молочний завод» отримала ліцензію на право використання емблеми «Добрий знак» на сирі кисломолочному «Мгарський» нежирний та «Мгарський» 5,0% жиру, що підтверджує її відповідність національним та європейським вимогам якості та безпеки за стандартом IFS Food в акредитованих лабораторіях компанії Eurofins Scientific.

Крім молока та молочної продукції, підприємство здійснює виробництво напівфабрикатів (пельменів, вареників), хлібобулочних та кондитерських виробів (рулетів, печива, еклерів, запіканок) у незначних за обсягами партіях (коди КВЕД 10.61 і 10.71).

З початком війни в Україні на досліджуваному підприємстві відбулось скорочення обсягів виробництва продукції, що відповідає загальним тенденціям розвитку молокопереробної галузі країни загалом. Так, за твердженням експертів [14], основними її проблемами на сьогодні є: скорочення кількості поголів'я корів (у тому числі через їх фізичне знищення внаслідок обстрілів), погіршення стану годівлі

великої рогатої худоби і, як наслідок, обсягів надоїв молока; збільшення собівартості виробництва молочної сировини внаслідок подорожчання електроенергії, палива, порушення ланцюгів постачання між фермами, переробними підприємствами та торговельними мережами; падіння купівельної спроможності населення, через що відбулось скорочення попиту на високо маржинальні молочні продукти (йогурти, закваски, сирки тощо).

У вартісному вираженні динаміку асортименту продукції молокозаводу представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Лубенський молочний завод»
за 2023 – 2024 рр.**

Найменування продукції	Виробництво продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	
Молоко	34395	34143	35,5	41,4	5,9
Кисломолочна продукція	16344	14237	16,9	17,3	0,4
Сир кисломолочний та продукція з нього	19856	12467	20,5	15,1	-5,4
Масло вершкове	21552	18232	22,3	22,1	-0,1
Морозиво	3104	2193	3,2	2,7	-0,5
Інша продукція	1585	1135	1,6	1,4	-0,3
Всього	96836	82407	100	100,0	0,0

Джерело: складено автором за даними фінансово-економічного відділу підприємства

У структурі асортименту продукції ТОВ «Лубенський молочний завод» зросла частка найбільш доступного за ціною продукту – молока – на 5,9%, або до 41,4% у 2024 р. Також незначних структурних зрушень у бік збільшення зазнала кисломолочна продукція, питома вага якої збільшилась з 16,9% до 17,3% за два роки. Натомість сир кисломолочний і продукція з нього суттєво втратили в структурі – 5,4%, тобто їх частка скоротилась до 15,1% на кінець звітного періоду. У цілому ж, вартісні обсяги виробництва продукції підприємства скоротились з 96 836 тис. грн. у 2023 р. до 82 407 тис. грн. у 2024 р. (на 14,9%).

На підставі офіційної інформації з фінансової звітності ТОВ «Лубенський молочний завод» [Додаток А, Додаток Б] було розраховано основні показники його діяльності в динаміці за 2023 – 2024 рр. Результати розрахунків наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2023 – 2024 рр.

№	Показник	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	96 836	82 407	-14428	-14,9
2	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	119550	103009	-16541	-13,8
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	206	95	-111	-53,9
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	26268	14023	-12245	-46,6
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	32671	17763	-14908	-45,6
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	118272	94774	-23498	-19,9
7	Валовий прибуток	тис. грн.	1278	8235	6957	544,4
8	Інші операційні доходи	тис. грн.	30501	10596	-19905	-65,3
9	Адміністративні витрати	тис. грн.	8149	8562	413	5,1
10	Витрати на збут	тис. грн.	13138	1420	-11718	-89,2
11	Інші операційні витрати	тис. грн.	7223	6247	-976	-13,5
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	146782	111003	-35779	-24,4
13	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	3269	2602	-667	-20,4
14	Чистий прибуток	тис. грн.	354	559	205	57,9
15	Продуктивність праці штатних працівників	тис. грн. / особу	470,1	867,4	397,4	84,5
16	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	тис. грн.	158,6	187,0	28,4	17,9
17	Фондоозброєність	грн.	127,5	147,6	20,1	15,8
18	Рентабельність діяльності	%	0,2	0,5	0,3	108,8
19	Рентабельність продукції	%	1,1	8,7	7,6	704,1
20	Чистий прибуток на одного працівника	тис. грн. / особу	1,7	5,9	4,2	242,4

Джерело: складено автором на основі даних [Додаток А, Додаток Б]

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства скоротився за аналізований період на 13,8%, або на 16 541 тис. грн. за період, що досліджується. Також спостерігаємо вагоме скорочення кількості штатних працівників: з 206 осіб у 2023 р. до 95 осіб у 2024 р., або на 111 осіб (53,9%). Водночас, фонд оплати праці зменшився на 45,6% – до 17 763 тис. грн. у 2024 р.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів молокозаводу знизилась на 46,6%, що вказує на звуження масштабів господарської діяльності в частині виробничих потужностей.

На фоні падіння чистого доходу від реалізації продукції також зменшилась собівартість реалізованої продукції підприємства, але нижчими темпами: відносне скорочення становить 19,9%. Як наслідок, спостерігаємо позитивну зміну величини валового прибутку підприємства із 1 278 тис. грн. у 2023 р. до 8 235 тис. грн. у 2024 р.

Крім основної діяльності, ТОВ «Лубенський молочний завод» активно провадить іншу операційну та іншу (фінансово-інвестиційну діяльність), результати якої (доходи та витрати) впливають на розмір прибутку від операційної діяльності та до оподаткування. Так, фінансовий результат від операційної діяльності зазнав скорочення на 667 тис. грн. (до 2 602 тис. грн. у 2024 р.), або на 20,4%. Натомість, позитивну динаміку спостерігаємо за показником чистого прибутку: його величина зросла на 57,9% (до 559 тис. грн. у 2024 р.).

Позитивної оцінки заслуговують зміни, що відбулись у розрізі продуктивності праці працівників підприємства: з 470,1 тис. грн. на одного штатного працівника у 2023 р. вона зросла до 867,4 тис. грн., або на 84,5%. Крім того, відбулось підвищення середньорічної заробітної плати штатного персоналу молокозаводу: зі 156,8 тис. грн. у 2023 р. до 187 тис. грн. у 2024 р. (відносний приріст – 17,9%).

Показник фондоозброєності праці збільшився на 20,1 грн., тобто до 147,6 грн. у 2024 р., що становить 15,8% від значення аналогічного показника у попередньому році.

Рентабельність діяльності та рентабельність продукції ТОВ «Лубенський молочний завод» продемонстрували позитивну динаміку. Рентабельність діяльності

зросла з 0,2% у 2023 р. до 0,5% у 2024 р., а рентабельність продукції – з 1,1% до 8,7% за два роки.

Чистий прибуток на одного працівника молокозаводу, що вказує на обсяг генерованого одним штатним працівником прибутку, збільшився з 1,7 тис. грн. на особу до 5,9 тис. грн., тобто майже у 2,5 рази.

Підсумовуючи наведене вище, варто зазначити, що частина показників господарської діяльності підприємства у 2024 році демонструє позитивну динаміку, зокрема, в частині прибутковості, продуктивності праці та рентабельності. Незважаючи на зменшення обсягів реалізації продукції та скорочення персоналу більше, ніж наполовину, ТОВ «Лубенський молочний завод» зберігає прибутковість, що є позитивним свідченням здатності підприємства адаптуватись до складних умов господарювання.

2.2. Оцінка кадрового складу підприємства та ефективності його використання

У складі персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» як виробничого підприємства можна виділити дві категорії працівників: промислово-виробничий персонал (далі – ПВП), сферою зайнятості яких є основні, допоміжні і обслуговуючі їх операції, а також непромисловий персонал, зайнятий у невиробничій сфері. До останньої на досліджуваному підприємстві належать працівники їдальні, розташованої на території заводу.

В табл. 2.4 наведено розподіл працівників ТОВ «Лубенський молочний завод» за обома згаданими категоріями та їх деталізація. Отже, загальна кількість штатних працівників підприємства скоротилась на 111 осіб, з яких всі – працівники ПВП і жодного – з числа невиробничого персоналу. З-поміж промислово-виробничого персоналу максимального скорочення зазнали працівники-виробничники (на 61 особу), а серед них – робітники (на 59 осіб). Кількість управлінців скоротилась на 50 осіб, або 3,3% за період, при цьому спеціалістів – найбільше (на 36 осіб).

**Аналіз складу та структури працівників ТОВ «Лубенський молочний завод» за
2023 – 2024 рр.**

№	Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	206	100,0	95	100,0	-111	*
2	Непромисловий персонал	2	1,0	2	2,1	0	1,1
3	Промислово-виробничий персонал, всього	204	99,0	93	97,9	-111	-1,1
3.1.	Виробничий персонал, з них:	117	56,8	56	58,9	-61	2,1
3.1.1.	робітники	112	54,4	53	55,8	-59	1,4
3.1.2.	інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	5	2,4	3	3,2	-2	0,8
3.2.	Управлінський персонал, з них:	87	42,2	37	38,9	-50	-3,3
3.2.1.	керівники	13	6,3	12	12,6	-1	6,3
3.2.2.	спеціалісти	59	28,6	23	24,2	-36	-4,4
3.2.3.	службовці	15	7,3	2	2,1	-13	-5,2

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

Значене скорочення персоналу пов'язане з масштабними змінами в структурі та виробничих процесах на заводі через реконструкцію та реструктуризацію (без зміни організаційно-правової форми власності), розпочаті в 2024 році в межах Стратегії розвитку Полтавської області на 2021 – 2027 роки, яка передбачає підтримку Лубенською територіальною громадою локальних підприємств харчової промисловості, у яких погіршився фінансово-економічний стан [36]. Адже з початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Лубенський молочний завод» зазнав значного спаду виробництва – більше, ніж наполовину.

На рис. 2.2 зображено зміни, що відбулись в структурі персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» за два роки, де найбільша питома вага припадає на робітників, яка в динаміці зазнала приросту: з 54,4% в 2023 р. проти 55,8% в 2024 р.

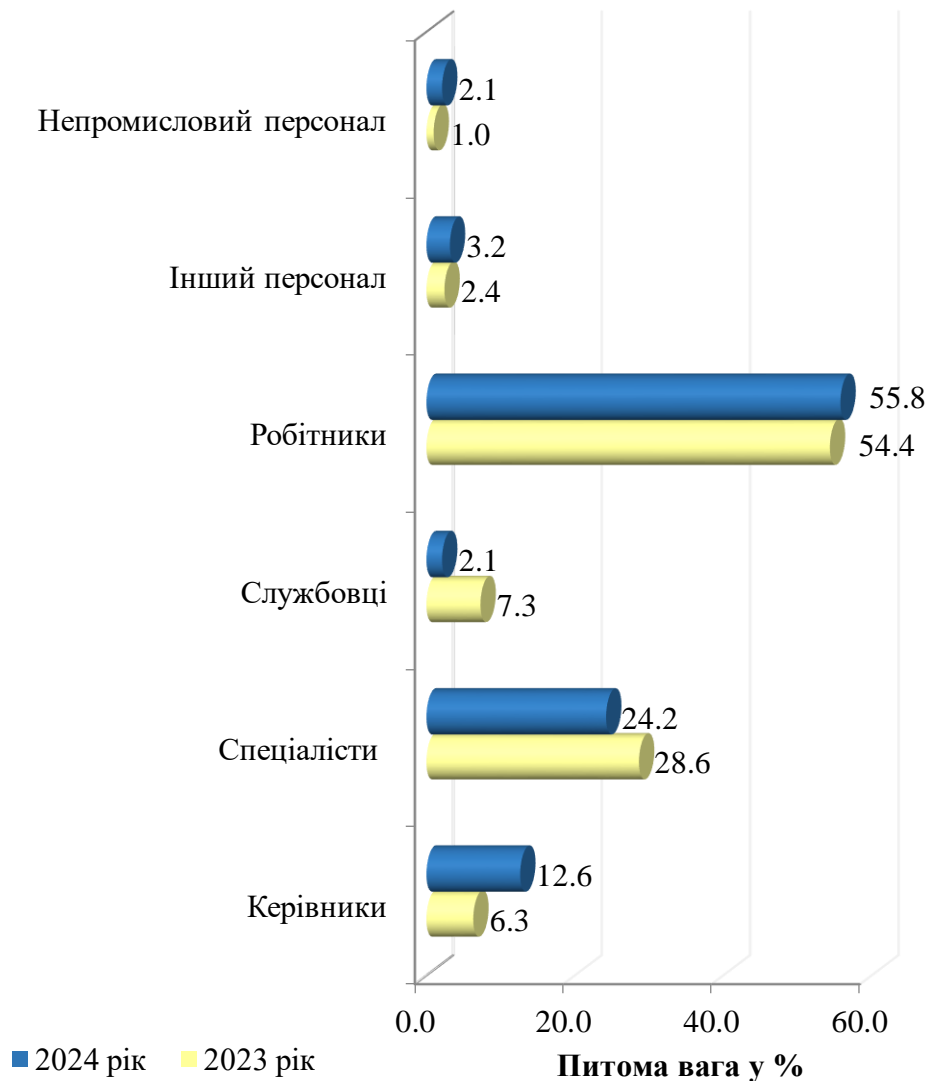


Рис. 2.2. Зміни в структурі персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» за категоріями в 2023 – 2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.4

На другому місці – спеціалісти з часткою 28,6% в 2024 р., що на 4,4% менше, ніж в попередньому році. Замикають трійку лідерів за обсягами структурних часток – керівники. Їх кількість за два роки скоротилась на 1 особу, а питома вага збільшилась максимально – на 6,3%, або до 12,6% в 2024 р.

Мінімальна частка з-поміж категорій персоналу молокозаводу в його загальній структурі припадає на інший персонал (2,4% в 2023 р. порівняно з 3,2% в 2024 р.) та непромисловий персонал (1% в 2023 р. проти 2,1% в 2024 р.).

Наступний етапом аналізу персоналу досліджуваного підприємства стане оцінка його складу і структури за традиційними ознаками, що застосовуються в практиці HR-аналітики: стать, вік, освіта, стаж роботи на підприємстві. В табл. 2.5 наведено гендерний розподіл персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод».

Таблиця 2.5

**Аналіз гендерної структури промислово-виробничого персоналу
ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2023 – 2024 рр.**

Стать	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	114	55,9	51	54,8	-63	-1,1
Жінки	90	44,1	42	45,2	-48	1,1
Всього ПВП	204	100,0	93	100,0	-111	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

З даних таблиці робимо висновок, що кількість працівників-чоловіків на підприємстві скоротилась значно більше (на 63 особи), ніж жінок (на 48 осіб), хоча вивільнення останніх з молокозаводу також відчутне. На рис. 2.3 зображено зміни в гендерній структурі персоналу підприємства по роках.

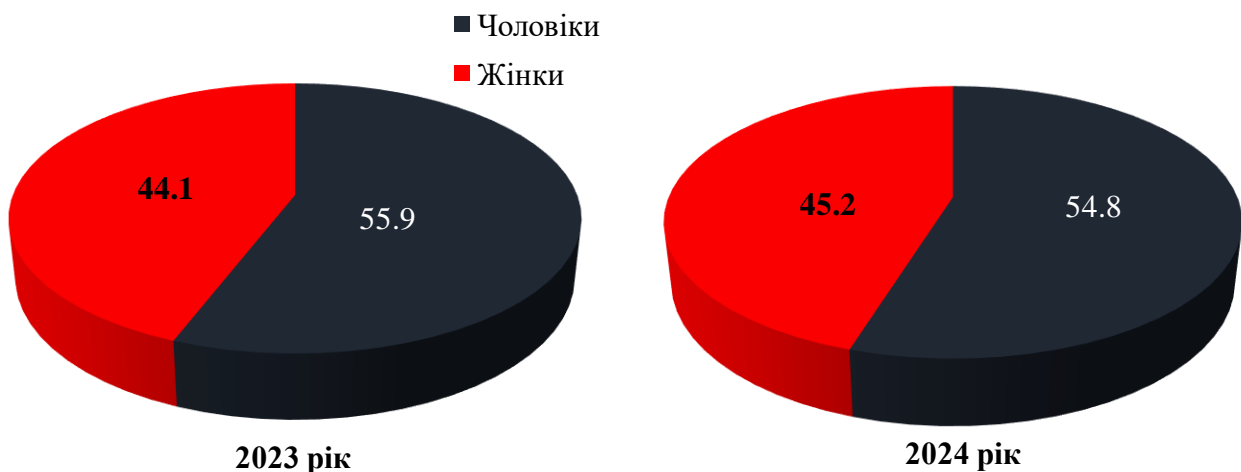


Рис. 2.3. Зміни в гендерній структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» в 2023 – 2024 рр. (у %)

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.5

Таким чином, обидва роки переважну частину персоналу підприємства складають чоловіки: 55,9% в 2023 р. та трохи менше – 54,8% в 2024 р. Натомість частка жінок зросла з 44,1% до 45,2%, що є свідченням певного зменшення гендерного дисбалансу.

За даними табл. 2.6 проаналізуємо персонал ТОВ «Лубенський молочний завод» за віковою ознакою.

Таблиця 2.6

**Аналіз складу та структури промислово-виробничого персоналу
ТОВ «Лубенський молочний завод» за ознакою віку в 2023 – 2024 рр.**

Вік	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Молодь до 30 років	23	11,3	10	10,8	-13	-0,5
Від 31 до 40 років	50	24,5	24	25,8	-26	1,3
Від 41 до 50 років	91	44,6	42	45,2	-49	0,6
Від 51 до 60 років	29	14,2	15	16,1	-14	1,9
Понад 60 років	11	5,4	2	2,2	-9	-3,2
Всього ПВП	204	100,0	93	100,0	-111	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

Максимального скорочення в абсолютному вираженні за період зазнали працівники підприємства у віковому діапазоні від 41 до 50 років (на 49 осіб, або до 42 осіб у 2024 р.). Чисельність молодих працівників до 30 років, яка і до того була незначною, скоротилась на 13 осіб, досягнувши позначки 10 осіб у 2024 р. Суттєвих втрат зазнала також група віком від 31 до 40 років (мінус 26 осіб), а також працівники від 51 до 60 років (мінус 14 осіб). Найстарша вікова група – працівники пенсійного віку – скоротилась на 9 осіб, і кількісно становила лише 2 особи наприкінці 2024 р.

На рис. 2.4 деталізовано структурні зрушення у віковому складі працівників молокозаводу за два роки. Найбільша частка персоналу в обох роках припадає на вікову групу від 41 до 50 років: 44,6% у 2023 р. та 45,2% у 2024 р. Друге місце посідає вікова група від 31 до 40 років: 24,5% у 2023 р. та 25,8% у 2024 р. Частка молоді до 30 років незначно зменшилася з 11,3% до 10,8%. Частка працівників віком від 51 до 60

років зростає з 14,2% до 16,1%. Найменшу частку займають особи пенсійного віку — лише 2,2% у 2024 р., що на 3,2% менше, ніж в 2023 р.

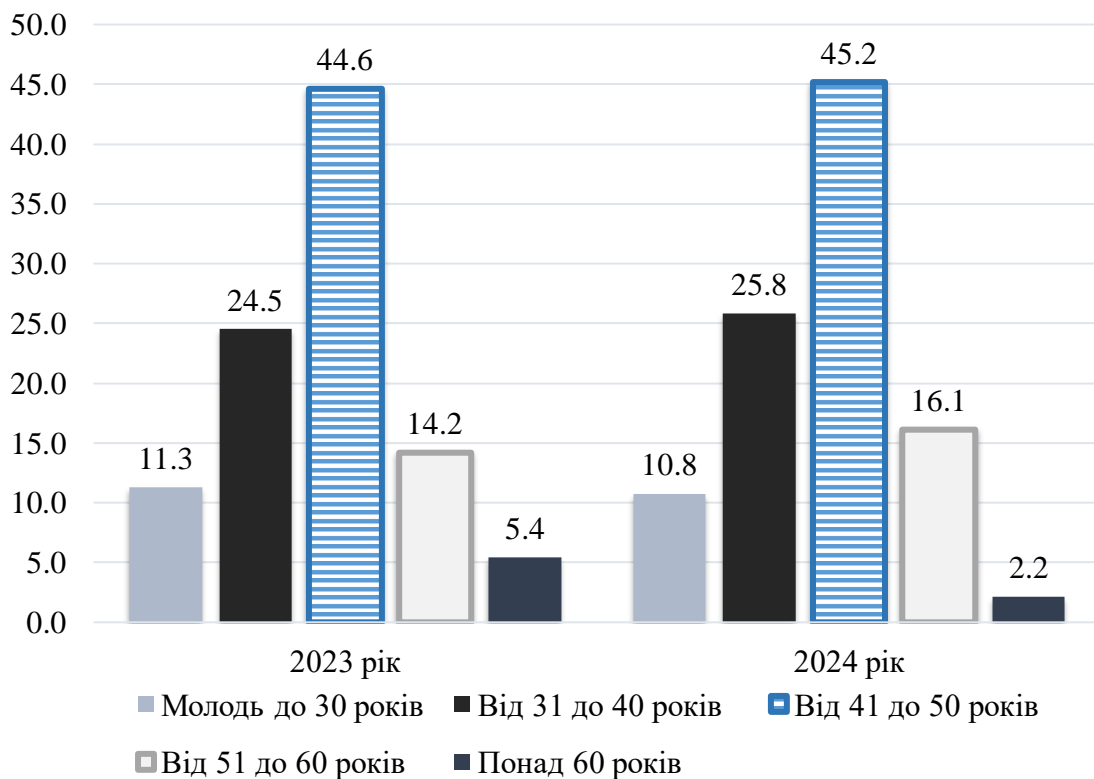


Рис. 2.4. Зміни у віковій структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» в 2023 – 2024 рр. (у %)

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.6

За результатами аналізу варто наголосити, що відтік молодих кадрів з підприємства є критичним і потребує від керівництва загалом і працівників відділу кадрів, зокрема, вжиття певних заходів чи HR-програм, спрямованих на приваблення молоді до лав виробничників і працівників апарату управління ТОВ «Лубенський молочний завод».

Рівень освіти працівників є побічним свідченням їх професійності. В табл. 2.7 представлено склад і структуру персоналу підприємства за цією ознакою. Слід зауважити, що частка працівників молокозаводу з вищою освітою перевищує практично наближається до умовно високого рівня ($\approx 70\%$): в 2024 р. вона досягла 69,9%, що на 3,7% більше, ніж на початок аналізованого періоду.

**Аналіз складу та структури промислово-виробничого персоналу
ТОВ «Лубенський молочний завод» за ознакою віку в 2023 – 2024 рр.**

Рівень освіти	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Повна загальна середня освіта	4	2,0	1	1,1	-3	-0,9
Професійно-технічна освіта	23	11,3	10	10,8	-13	-0,5
Фахова передвища освіта	42	20,6	17	18,3	-25	-2,3
Вища освіта	135	66,2	65	69,9	-70	3,7
Всього ПВП	204	100	93	100	-111	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

Питома вага працівників із повною загальною середньою, професійно-технічною і фаховою передвищою освітою в структурі ПВП підприємства, навпаки, скоротилась – відповідно на 0,9%, 0,5% і 2,3%.

Завершимо аналіз персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» оцінкою його розподілу за стажем роботи на підприємстві, що наведений в табл. 2.8.

**Аналіз складу та структури промислово-виробничого персоналу за досвідом
роботи у ТОВ «Лубенський молочний завод» в 2023 – 2024 рр.**

Стаж роботи	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
До 3-х років	37	18,1	14	15,1	-23	-3,0
Від 3 до 7 років	59	28,9	26	28,0	-33	-0,9
Від 7 до 10 років	59	28,9	28	30,1	-31	1,2
Понад 10 років	49	24,0	25	26,9	-24	2,9
Всього ПВП	204	100,0	93	100,0	-111	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

Працівники за усіма періодами стажу роботи на підприємстві зазнали кількісного скорочення. Найбільше зменшення спостерігається у групі працівників зі стажем від 3 до 7 років — мінус 33 особи, а також у групі від 7 до 10 років – мінус 31

особа. Молодих працівників зі стажем до 3-х років стало менше на 23 особи. Серед працівників зі значним досвідом роботи (понад 10 років) також спостерігається вивільнення на 24 особи – до 25 працівників у 2024 р.

З даних рис. 2.5 проаналізуємо структурні зміни персоналу досліджуваного підприємства за стажем роботи.

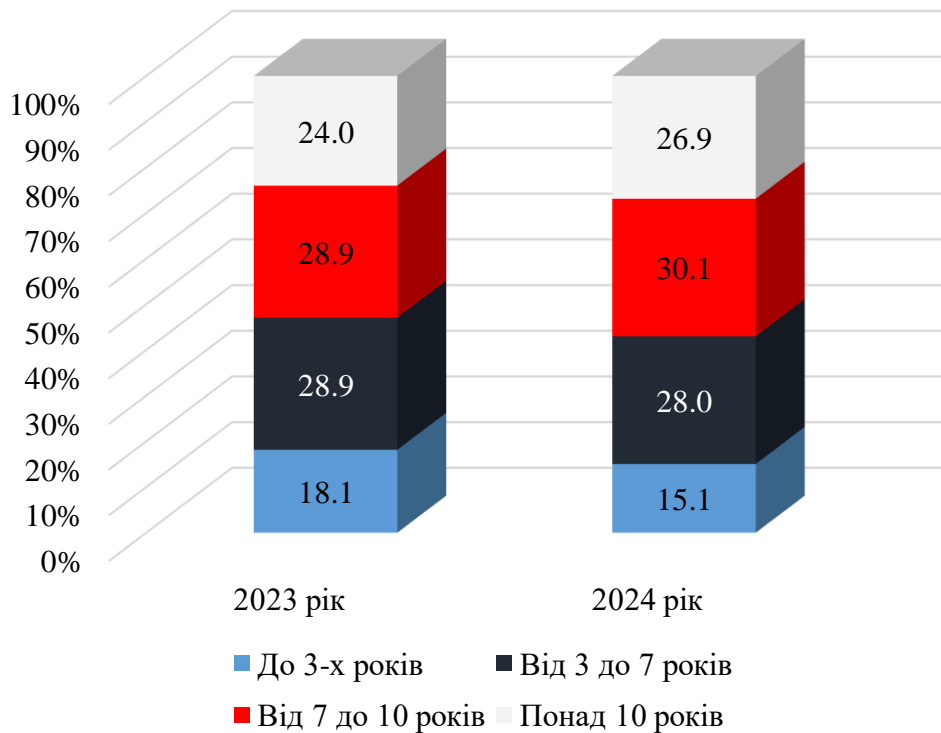


Рис. 2.5. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу за стажем роботи у ТОВ «Лубенський молочний завод» в 2023 – 2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.8

Отже, в структурі персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод» переважають ті, хто має тривалий досвід роботи на підприємстві: це працівники зі стажем від 7 до 10 років та понад 10 років. Сума їх часток перевищує половину, а на кінець періоду навіть зростає. Максимальна частка в структурі персоналу молокозаводу припадає на працівників зі стажем від 7 до 10 років – 30,1% у 2024 р. проти 28,9% у 2023 р. Мінімальна частка – у групи зі стажем до 3-х років: 15,1% у 2024 р., що на 3 процентних пункти менше порівняно з попереднім періодом (18,1%).

Домінування в структурі працівників-«старичків» не дивно, адже підприємство є локальним, стратегічно важливим для працевлаштування містян і порівняно з крупними містами України програє в географії кандидатів, тому люди тут працюють роками і навіть формують певні виробничі династії.

Аналіз показників руху кадрів є важливим інструментом для оцінки стану кадрового складу підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2023 – 2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	осіб	206	95	-111	-53,9
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	14	12	-2	-14,3
Кількість звільнених штатних працівників, в т. ч.:	осіб	75	86	11	14,7
- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	осіб	19	38	19	100,0
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	56	48	-8	-14,3
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	осіб	197	123	-74	-37,6
Коефіцієнт загального обороту	%	43,2	103,2	60,0	*
Коефіцієнт обороту по прийому	%	6,8	12,6	5,8	*
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	36,4	90,5	54,1	*
Коефіцієнт плинності кадрів	%	27,2	50,5	23,3	*
Коефіцієнт відновлення працівників	%	18,7	14,0	-4,7	*
Коефіцієнт постійності кадрів	%	88,8	116,8	28,0	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

У 2023 р. на підприємство було прийнято 14 нових працівників, а в 2024 р. – на 2 особи менше. Водночас зросла кількість звільнених: з 75 до 86 осіб за два роки, або на 14,7%. З них з причин плинності кадрів звільнилося 56 осіб у 2023 р. та 48 осіб у 2024 р., а з причин змін в організації виробництва і праці – 19 осіб у 2023 р. та 38 осіб

у 2024 р., що свідчить про посилення процесів реструктуризації і, як наслідок, оптимізації штату.

Щодо відносних показників руху кадрів, маємо таку ситуацію. Коефіцієнт загального обороту значно зріс – з 43,2% до 103,2%, що вказує на інтенсивне кадрове переміщення. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився із 6,8% до 12,6%, тоді як коефіцієнт вибуття зазнав приросту майже у 2,5 рази – з 36,4% до 90,5%, що вказує про серйозну нестабільність кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів виріс із 27,2% у 2023 р. до 50,5% у 2024 р., що є вкрай негативним трендом. Також відбулось скорочення коефіцієнта відновлення працівників з 18,7% до 14,0%, що означає наступне: поповнення штату не компенсує рівень звільнень. Водночас, зросла частка постійного складу кадрів: з 88,8% до 116,8%, що формально пов'язано з великим скороченням персоналу, у результаті чого «вцілілий» штат становить більш стабільне ядро.

Погіршення показників руху кадрів ТОВ «Лубенський молочний завод» за період 2023 – 2024 рр. можна пояснити кількома ключовими факторами:

1. Скороченням обсягів виробництва продукції на молокозаводі, неспроможністю утримувати конкурентні заробітні плати в період війни і триваючою реструктуризацією з метою оптимізації бізнес-процесів, в тому числі щодо кадрового складу.

2. Невизначеність та нестабільність трудових відносин, пов'язана з подіями у першому пункті, що стимулює деяку частину працівників шукати інше місце роботи з кращими умовами і подекуди – в більш безпечних регіонах.

3. Мобілізація та військова служба, яка створила дефіцит робочої сили серед чоловіків.

4. Нестача молодих кадрів і складнощі в залученні персоналу в умовах конкурентного ринку праці.

Для оцінювання ефективності використання кадрового складу підприємства скористаємось методом факторного аналізу продуктивності праці, для чого в табл. 2.10 проведено розрахунок результативного показника (продуктивності праці або виробітку на одного працівника ПВП) і чинників, що впливають на його динаміку.

**Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод»
за 2023 – 2024 рр.**

№	Показник	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
Вихідні дані						
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	96 836	82 407	-14 428	-14,90
2	Середньооблікова кількість ПВП, в т.ч.:	осіб	204	93	-111	-54,41
2.1	робітники	осіб	112	53	-59	-52,68
3	Відпрацьовано всіма робітниками	чол.-днів	25536	12031	-13 505	-52,89
4	Відпрацьовано всіма робітниками	чол.-годин	204288	96007	-108 281	-53,00
Розрахункові дані						
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	тис. грн.	474,7	886,1	411,4	86,67
6	Середньорічний виробіток на одного робітника	тис. грн.	864,6	1554,9	690,3	79,83
7	Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	228	227	-1,0	-0,44
8	Тривалість робочого дня	год.	8,00	7,98	-0,020	-0,25
9	Питома вага робітників в складі ПВП	п. п.	0,549	0,570	0,021	3,80
10	Середньогодинний виробіток одного робітника	тис. грн.	0,47	0,86	0,38	81,08

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів підприємства

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва молокозаводу у вартісному вимірі на 14,9%, показник продуктивності праці (середньорічного виробітку на одного працівника ПВП) збільшився з 474,7 тис. грн. до 886,1 тис. грн. на особу, або на 411,4 тис. грн. (86,67%).

Для проведення факторного аналізу продуктивності праці використаємо прийом абсолютних різниць, який дозволяє оцінити вплив окремих чинників (це показники під номерами 7 – 10 в табл. 2.10) на зміну результативного показника і прийняти обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності виробничих процесів у розрізі кожного з них. Для автоматизації розрахунків скористаємось можливостями табличного редактора Microsoft Excel. Результати оцінки впливу чинників на продуктивність праці ПВП молокозаводу представлені в табл. 2.11.

**Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці ТОВ «Лубенський
молочний завод»**

Показники	Результат впливу чинника (+/-)	
	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	-2,1	-0,44
Тривалість робочого дня	-1,2	-0,25
Питома вага робітників у складі ПВП	17,9	3,78
Середньогодинний виробіток одного робітника	396,8	83,58
Разом	411,4	86,67

Джерело: розраховано автором у MS Excel за даними табл. 2.10

Двоє з чотирьох чинників негативно вплинули на продуктивність праці персоналу ТОВ «Лубенський молочний завод», а саме: зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, і тривалості робочого дня. Так, скорочення кількості днів, що їх відпрацював у середньому за рік робітник молокозаводу, з 228 до 227 днів призвело до зменшення виробітку на одного працівника ПВП на 2,1 тис. грн. (-0,44%), а зменшення тривалості робочого дня з 8 год. до 7,98 год. спричинило скорочення результативного показника на 1,2 тис. грн. (-0,25%).

Натомість такі чинники, як питома вага робітників у складі ПВП і середньогодинний виробіток одного робітника сприяли приросту продуктивності праці. Зокрема, нарощення питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу молокозаводу з 0,549 до 0,570 процентних пункти сприяло приросту показника середньорічного виробітку на 17,9 тис. грн. (+3,78%). Збільшення середньогодинного виробітку одного робітника з 0,47 до 0,86 тис. грн. за два роки призвело до максимального приросту результативного показника – на 396,8 тис. грн. (+83,58%). У цілому, внаслідок впливу всіх чинників показник продуктивності праці ТОВ «Лубенський молочний завод» виріс на 411,4 тис. грн. (+86,67%), що можна розцінювати як сприятливу тенденцію підвищення ефективності використання робочої сили, особливо на фоні скорочення обсягів виробництва продукції.

2.3. Аналіз стану та ефективності адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»

Аналіз стану та ефективності адаптації новачків у ТОВ «Лубенський молочний завод» проведемо за наступними тематичними блоками: виробнича ефективність; дотримання новачками техніки безпеки і охорони праці; їх супровід та утримання в процесі трудової адаптації. В подальшому при розрахунку показників будемо спиратись на дані, надані відділом управління персоналом підприємства, та внутрішню облікову інформацію (табелі обліку виконання норм, журнали інструктажів, журнал обліку наставництва тощо).

Виробнича ефективність адаптації відображає, наскільки швидко та якісно новачок вбудовується у виробничий процес, і може бути оцінена за показниками:

- Швидкість освоєння новачками трудових обов'язків – це час, за який новачок почав самостійно виконувати трудові обов'язки, тобто стабільно прогресувати у досягненні виробничої норми, працювати без наставника і не допускати критичних помилок, що розраховується за формулою:

$$T_{\text{т.о.}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}, \quad (2.1)$$

де T_i – це кількість днів (змін), які знадобились i -му новачку для повного освоєння трудових обов'язків; n – кількість новачків.

Значення цього показника може варіювати, залежно від складності операцій (ручна, механізована, автоматизована), наявності наставника та попереднього досвіду новачка. Наприклад, у ТОВ «Лубенський молочний завод» планово швидкість освоєння трудових обов'язків пакувальниками чи укладальниками готової продукції буде вищою, ніж у оператора-наладчика, лаборанта з контролю якості чи працівника без досвіду або за зміненою професією.

- Рівень браку серед новачків – це співвідношення бракованої продукції, виготовленої новачками, до загальної кількості виготовленої ними продукції за період адаптації (тривалість загальної адаптації новоприйнятих працівників на

досліджуваному підприємстві прийнято на рівні 3 місяців, що співпадає з випробувальним терміном).

- Частка новачків, які виконують виробничу норму на задовільному рівні після адаптаційного періоду. У ТОВ «Лубенський молочний завод» межа цього рівня сягає 85-90% виробничої норми.

- Прохідність тестування новачків із засвоєння виробничого процесу – це частка новачків, які успішно виконали підсумкове виробниче завдання по завершенню періоду адаптації, до їх загальної кількості. Для досліджуваного підприємства прохідність тестування означає набрання новачком прохідного балу – не менше 75% виконаного фінального завдання.

Контроль за дотриманням новачками правил техніки безпеки і охорони праці дозволяє дізнатись про те, наскільки безпечно і усвідомлено вони поведуться у виробничому середовищі під час адаптаційного періоду, і чи засвоїли вони правила безпечної експлуатації обладнання і поводження на робочих місцях та охорони праці. Цей блок охарактеризуємо такими показниками:

- Відсоток новачків з повторними порушеннями правил техніки безпеки і охорони праці – це прямий індикатор ризику новачка, що розраховується як частка новачків, які мали понад 1 зафіксований інцидент, у їх загальній кількості.

- Прохідність тестування новачків з охорони праці та техніки безпеки – це відсоток новоприйнятих співробітників, які пройшли відповідні тести під час повторного інструктажу наприкінці адаптаційного періоду. Вимоги до такого тестування у ТОВ «Лубенський молочний завод» базуються на Типовому положенні про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою №15 [37], згідно якого працівники, які при перевірці знань отримали незадовільні оцінки, до роботи не допускаються, а повторна перевірка проводиться не пізніше, ніж через місяць, для діючих співробітників, а для новачків – це підстава для визнання випробувального періоду непройденим. Внутрішніми регламентами підприємства прохідний поріг правильних відповідей на тести з питань техніки безпеки і охорони праці визначено на рівні 100%.

Супровід та утримання в процесі адаптації проаналізуємо за показниками:

- Навантаження наставника – це кількість новоприйнятих працівників у розрахунку на одного наставника.

Офіційно затвердженого нормативу для цього показника не існує, проте для виробничих підприємств, зокрема, сфери харчової промисловості, з високими санітарними, гігієнічними та виробничими вимогами до роботи, коли наставник відповідає не лише за навчання, але й за те, щоб новачок не створив критичну помилку, – його навантаження не може бути надто високим і варіює в межах від 2 до 4. Крім того, варто враховувати складність виробничих процесів на підприємстві. Так, для складних та автоматизованих процесів, як наприклад, на молокозаводі – пастеризація, гомогенізація і ферментація молока – коефіцієнт навантаження наставника 1:2 або 1:3 буде більш безпечним та ефективним, а у випадку більш простих процесів, зокрема, укладання готової продукції, складування і транспортування, допоміжних операцій можливе їх розширення до 1:4.

Зауважимо, що в ТОВ «Лубенський молочний завод» функціонує формалізована система наставництва, прописана в Положенні про адаптацію (розділ «Виробниче наставництво»), згідно якої за новоприйнятими працівниками офіційно закріплюються наставники із числа досвідченого персоналу. Вони супроводжують процес трудової адаптації в перші 2 місяці роботи новачка: проводять первинний інструктаж, ознайомлюють з технологічними процесами і правилами безпеки, здійснюють спостереження та контроль за трудовими операціями. Наприкінці адаптаційного періоду наставники проводять фінальне оцінювання підопічних, а новачки – оцінюють наставників за стандартизованою формою (питання анкети). За виконання обов'язків наставника на підприємстві передбачено фінансове стимулювання у вигляді фіксованого проценту від заробітної плати на період наставництва в розмірі 5% щомісячно (термін наставництва – 1,5 – 2 місяці).

Серед очевидних недоліків системи адаптації ТОВ «Лубенський молочний завод» виділом такі: відсутність єдиної програми адаптації (все залежить від ініціативи наставника); нефіксоване навантаження на одного наставника; відсутність контролю наставництва.

- Плинність новачків в період адаптації – це співвідношення кількості новачків, які звільнились до моменту закінчення випробувального терміну, до загальної кількості новачків на підприємстві.

- Частка наставників, які отримали позитивний відгук від новачків за результатами анкетування наприкінці адаптаційного періоду. Зрозуміло, що нормативне значення такого показника має наближатись до 100%.

В табл. 2.12 узагальнено розрахунок показників стану та ефективності адаптації новачків у ТОВ «Лубенський молочний завод», про які йшлося вище, за 2023 – 2024 рр.

Показники виробничої ефективності адаптації на підприємстві демонструють неоднозначну динаміку. Так, середній час, необхідний новачкам для повного освоєння трудових обов'язків, у 2024 р. виріс на 3 дні порівняно з попереднім роком – до 40 днів, що може свідчити про збільшення питомої ваги складних або автоматизованих процесів, у які вбудовуються нові працівники, а також про потенційне ослаблення ефективності наставництва. Натомість рівень браку серед новачків залишився майже стабільним, хоча й зазнав незначного підвищення – з 1,26% до 1,31%. Така динаміка не є критичною, однак вказує на необхідність додаткової уваги до контролю якості виконуваних новачками операцій у період адаптації, особливо в умовах, коли збільшується кількість днів на їх входження у виробничий процес.

Частка новоприйнятих у ТОВ «Лубенський молочний завод» працівників, які виконують виробничу норму на задовільному рівні, скоротилась лише на 0,1%, або до 79% в 2024 р. Однак, з огляду на встановлену підприємством межу задовільного рівня у 85-90%, фактичне значення цього показника означає відставання новачків у досягненні планових виробничих орієнтирів, що може бути наслідком або недостатньої їх підготовки, або переоцінки їх можливостей без належного етапного включення в роботу.

**Показники стану та ефективності адаптації новоприйнятих працівників у ТОВ «Лубенський молочний завод» за
2023 – 2024 рр.**

№	Показники	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Примітка
1	<i>Виробнича ефективність адаптації</i>					
1.1.	Швидкість освоєння новачками трудових обов'язків	днів	37	40	3	Середньорічний показник по підприємству у розрізі різних видів робіт; нормативна динаміка – скорочення
1.2.	Рівень браку серед новачків	%	1,26	1,31	0,05	
1.3.	Частка новачків, які виконують виробничу норму на задовільному рівні після адаптаційного періоду	%	79,1	79,0	-0,1	Задовільний рівень – 85-90% виробничої норми
1.4.	Прохідність тестування новачків із засвоєння виробничого процесу	%	86	89	3	Не менше 75% виконаного фінального завдання наприкінці адаптаційного періоду
2	<i>Дотримання новачками техніки безпеки і охорони праці</i>					
2.1.	Відсоток новачків з повторними порушеннями правил техніки безпеки і охорони праці	%	1,10	0,80	-0,30	Середньорічний показник по підприємству, нормативне значення – наближення до нуля
2.2.	Прохідність тестування новачків з техніки безпеки та охорони праці	%	99	100	1	Не менше 100% правильних відповідей під час повторного інструктажу наприкінці адаптаційного періоду
3	<i>Супровід та утримання новачків в процесі адаптації</i>					
3.1.	Плинність новачків в період трудової адаптації	%	14,5	25	10,5	Середньорічний показник по підприємству для новачків у розрізі різних видів робіт; нормативна динаміка – скорочення
3.2.	Навантаження наставника	осіб	4	5	1	Середньорічний показник по підприємству; нормативне значення залежить від складності і автоматизації робочих процесів
3.3.	Частка наставників, які отримали позитивний відгук від новачків	%	75	67	-8	Середньорічний показник по підприємству; нормативне значення – наближення до 100%

Джерело: складено автором за даними відділу управління персоналом та внутрішньої облікової інформації по підприємству

Позитивною тенденцією відзначається динаміка прохідності тестування з виробничих завдань, рівень якої виріс з 86% у 2023 р. до 89% у 2024 р. у результаті імовірного удосконалення підходів до первинного навчання або поліпшення якості супроводу новачків до завершення періоду адаптації.

Блок показників, що стосується дотримання техніки безпеки та охорони праці, характеризується позитивними змінами. Зокрема, відсоток новачків, які мали повторні порушення, зменшився з 1,10% до 0,8%, що вказує на підвищення усвідомленості працівників щодо безпечної поведінки у виробничому середовищі і може бути пов'язаний із посиленням контролю з боку наставників та дієвістю інструктажів. Також прохідність тестування новачків з техніки безпеки і охорони праці досягла максимально можливого рівня – 100%, що відповідає внутрішнім нормативам підприємства і зумовлює висновок про належний рівень формалізації та контролю за знаннями в сфері безпечності праці.

Найбільш проблемними виявились показники утримання новачків у період адаптації. Зокрема, плинність кадрів на етапі випробувального терміну зростає з 14,5% до 25%, що розцінюється як високий рівень і загрожує не лише втратами в інвестиціях у навчання, але й формує ризики нестабільності кадрового складу, оскільки на вході в компанію формується некомфортне адаптаційне середовище. Причинами цього можуть бути як недосконалість самої адаптаційної програми (точніше – її відсутність на досліджуваному підприємстві як єдиного документу), так і перевантаження наставників, що, згідно з даними табл. 2.12, також посилилось: у 2024 р. навантаження наставника сягнуло 5 новачків проти 4-х у 2023 р. Збільшення кількості підопічних, яких наставник супроводжує одночасно, не забезпечує належний індивідуальний підхід до кожного з них, зменшує кількість і якість зворотного зв'язку та, відповідно, знижує рівень задоволеності новачків процесом адаптації. Високий рівень навантаження на наставників у ТОВ «Лубенський молочний завод», з огляду на інформацію, отриману з відділу управління персоналом підприємства, зумовлений обмеженою кількістю досвідчених працівників, які погоджуються виконувати наставницькі функції. Це відбувається із-за їх низької мотивації до участі в процесі наставництва через недостатнє матеріальне стимулювання та відсутність підготовки

до цієї ролі. Крім того, системна плинність новачків знижує зацікавленість досвідчених працівників у тривалому залученні до навчального процесу, що лише посилює нерівномірність розподілу наставницького навантаження на підприємстві.

У 2024 році частка наставників, які отримали позитивний відгук від новачків, становила 67%, що на 8% менше, ніж в 2023 р. Враховуючи, що нормативне значення цього показника має прагнути до 100%, його зниження свідчить про послаблення якості взаємодії між наставниками та новими працівниками на етапі їх професійного входження у виробниче середовище.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система адаптації ТОВ «Лубенський молочний завод» має як позитивні зрушення, зокрема, у сфері техніки безпеки та підсумкового оцінювання виробничих знань новачків, так і значні проблемні зони, передусім, у питаннях утримання новобранців, нормативного навантаження на наставників і їх мотивації, середньої тривалості адаптаційного періоду.

З метою виявлення проблемних аспектів адаптації новоприйнятого персоналу на підприємстві було проведено опитування працівників, прийнятих в штат продовж 2023 – 2024 р. Їх загальна кількість за два роки становила 26 осіб, але з урахуванням кількості звільнених – 21 особа. Респондентам необхідно було оцінити труднощі, з якими вони стикались в перші місяці роботи, зокрема, у процесі входження в нове трудове середовище, ознайомлення з посадовими обов'язками, організаційною структурою підприємства, адаптації до вимог виробничого процесу, темпу роботи, а також взаємодії з наставниками і колегами. Згідно запропонованої методики, кожен з наведених в анкетному листі факторів [Додаток В] оцінювався за шкалою від 1 до 5 залежно від того, чи він ускладнював і наскільки сильно, якщо так, адаптаційний період: 1 бал – не ускладнював; 2 бали – ускладнював несуттєво; 3 бали – ускладнював помірно; 4 бали – суттєво ускладнював; 5 балів – дуже сильно ускладнював адаптацію.

На рис. 2.6 зображено результати анкетування працівників ТОВ «Лубенський молочний завод» зі стажем роботи до 2-х років.

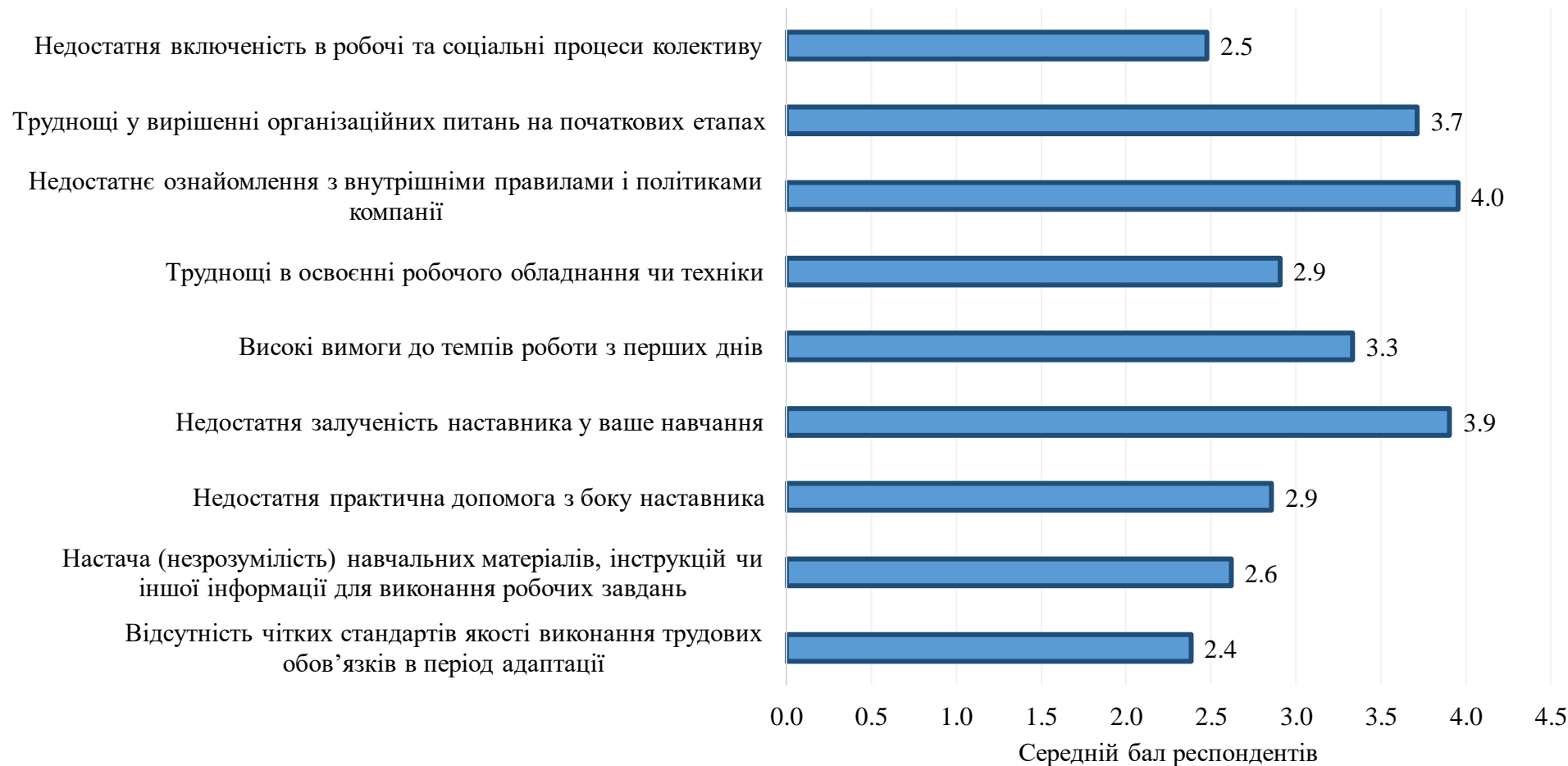


Рис. 2.6. Проблемні аспекти адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод» за результатами анкетування

Джерело: складено автором за даними табл. Г. 1 [Додаток Г]

Отже, найбільш проблемні аспекти адаптації новачків на підприємстві пов'язані з організацією наставництва та елементами так званої організаційної адаптації при введенні в посаду/колектив. Зокрема, найвищу середню оцінку отримав фактор недостатнього ознайомлення з внутрішніми правилами і політиками компанії (4 бали) та залученості наставника у навчання, відсутність якої відчують підопічні (3,9 балів), що вказує на проблеми з Welcome-практиками (відсутність їх чіткої структурованості в окремій програмі) і критичну важливість особистої зацікавленості наставників у процес супроводу новачків. Високу, а значить – негативну оцінку також отримали труднощі у вирішенні організаційних питань на початкових етапах (3,7 бали), тобто на підприємстві існують системні прогалини з підтримкою новачків на старті через недостатню організованість процесу адаптації, відсутність чітких інструкцій та належної комунікації між відповідальними за супровід особами.

Крім того, фактор високих вимог до темпів роботи з перших днів (3,3 бали) замикає четвірку найбільш значущих бар'єрів в адаптації новачків підприємства, що в сукупності з іншими, зазначеними вище проблемними аспектами свідчить про дисбаланс між очікуваннями до продуктивності новачків та реальними умовами для їх старту.

Менш значущими для респондентів виявились такі фактори, як відсутність чітких стандартів якості виконання трудових обов'язків в період адаптації (2,4 бали), недостатня включеність в робочі та соціальні процеси колективу (2,5 балів), нестача (незрозумілість) інструктивно-методичних матеріалів (2,6 балів), а також недостатня практична допомога з боку наставника і проблеми в освоєнні виробничого обладнання чи техніки (обидва фактори по 2,9 балів). Це означає, що для більшості новачків ТОВ «Лубенський молочний завод» менш критичними є технічні аспекти адаптації, як-от робота з обладнанням, доступ до інструкцій чи стандартів, а також соціальна інтеграція в колектив. Основні труднощі вони пов'язують, насамперед, з організаційною неузгодженістю процесу адаптації та недостатньою залученістю наставника, що актуалізує потребу вдосконалення саме системної підтримки й супроводу новачків в перші тижні роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВАЧКІВ ТОВ «ЛУБЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Напрямки удосконалення процесів адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»

Аналіз стану та ефективності адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод», проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволив виокремити ТОП-проблемних її аспектів і запропонувати низку заходів щодо їх подолання та удосконалення системи адаптації новоприйнятих працівників на підприємстві загалом, що представлено графічно на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проблемні аспекти адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод» та напрямки удосконалення адаптаційних процесів

Джерело: складено автором

Метою удосконалення діючої Welcome-програми ТОВ «Лубенський молочний завод» є створення чіткої та структурованої системи первинної адаптації новачків, яка дозволить забезпечити їх успішне включення в робоче середовище вже з перших днів роботи та мінімізувати початковий стрес.

Оптимізована версія Welcome-програма розрахована на перший тиждень роботи новоприйнятого працівника, що є вступною фазою загального процесу адаптації. Передбачається, що продовж 6 – 7 днів новий працівник має пройти низку організаційних, ознайомчих та навчальних етапів, що фіксуються у відповідних документах – маршрутному листі та чек-листі адаптації. Програма включає не лише технічне ознайомлення з робочим місцем і процесами, але й введення у трудовий колектив, представлення наставника, первинне тестування знань з техніки безпеки та оцінку перших вражень новачка.

До реалізації Welcome-програми на підприємстві долучатимуться:

- 1) HR-менеджер, який координує увесь процес адаптації за програмою, проводить первинну зустріч з новачком, забезпечує інформаційними матеріалами, призначає наставника, організовує зворотний зв'язок і веде супровідну документацію;
- 2) наставники, які відповідають за практичне навчання новачків на робочих місцях, демонстрацію технологічних операцій, моніторинг поведінки та корекцію дій працівників в реальних умовах виробництва;
- 3) керівники підрозділів (майстри/начальники зміни), які забезпечують включення новачків у структурний підрозділ (виробничу бригаду), слідкують за дотриманням дисципліни та організовують ознайомлення з колективом;
- 4) спеціаліст відділу охорони праці ТОВ «Лубенський молочний завод», який проводить обов'язковий інструктаж перед допуском до роботи, а також контрольне тестування наприкінці першого тижня.

Головна мета нововведень у Welcome-програму – перетворити її з формальної на таку, що має високе практичне значення: новачок не допускатиметься до самостійного виконання трудових обов'язків до моменту проходження обов'язкових інструктажів, ознайомлення з посадовими вимогами та первинного підтвердження базових знань. Наприкінці програми передбачено коротке опитування або бесіду з

HR-менеджером для оцінки первинних труднощів і рівня задоволеності процесом входження в колектив. Таким чином, запропонована Welcome-програма виступатиме стартовим елементом системної адаптації новачків у ТОВ «Лубенський молочний завод» і буде спрямована на виконання наступних задач:

- ✓ Підвищення структурованості та передбачуваності процесу введення новачка в посаду, що забезпечує чітке дотримання етапів адаптації та зменшує рівень невизначеності для новачка у перші дні роботи.

- ✓ Формування безпечного виробничого середовища з перших днів трудової діяльності новоприйнятого працівника шляхом своєчасного проведення інструктажів, практичного ознайомлення з правилами охорони праці, санітарії та гігієни праці, а також обмеження доступу до критичних операцій без належної підготовки.

- ✓ Мінімізація ризиків плинності новачків на ранньому етапі трудової адаптації за рахунок послідовного супроводу, оперативного реагування на труднощі, надання підтримки з боку наставника та створення психологічно комфортного робочого середовища.

- ✓ Покращення горизонтальної та вертикальної комунікації між новим працівником, безпосереднім керівником, наставником і HR-менеджером, що сприятиме пришвидшенню соціалізації, зростанню залученості та позитивному ставленню новоприйнятого співробітника до роботодавця вже з початкового етапу трудової діяльності.

В табл. 3.1 нами представлено структуру удосконаленої Welcome-програми для новачків із чітким розподілом зон відповідальності та формату виконання за кожним заходом, чого не існувало до цього.

Для розмежування нововведень та вже існуючих на підприємстві компонентів адаптації у колонці таблиці «Зміст заходів» курсивом виділено ті з них, які пропонуються до впровадження, тоді як інші заходи вже частково реалізуються у ТОВ «Лубенський молочний завод» в межах загальної адаптаційної практики, проте без чіткої регламентації і не завжди системно.

Удосконалений варіант Welcome-програми для новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»

День програми	Зміст заходів	Відповідальні особи	Форма виконання новачком
1	Зустріч з HR-менеджером та оформлення необхідних документів у відділі кадрів	HR-менеджер, інспектор з кадрів	Особисто
	Ознайомлення з посадовою інструкцією	Інспектор з кадрів	Особисто
	<i>Ознайомлення з гідом для новачка (пам'яткою)</i>	HR-менеджер	Особисто
	Призначення і зустріч з наставником та безпосереднім керівником	HR-менеджер, наставник, безпосередній керівник	Особисто
	Інструктаж з охорони праці та техніки безпеки	Інженер з охорони праці	Груповий / індивідуальний інструктаж
	<i>Експерсія заводом і знайомство з колективом</i>	HR-менеджер, безпосередній керівник	Експерсія із залученням членів колективу
	<i>Видача чек-листу (плану першого тижня адаптації)</i>	HR-менеджер	Особисто
	<i>Видача спецодягу та іменного бейджу</i>	HR-менеджер	Особисто
2 – 5	Видача і ознайомлення з навчальними матеріалами	Наставник	Спільно з наставником
	Включення у спостереження/ роботу поруч з наставником	Наставник, безпосередній керівник	Спільно з наставником, під контролем керівника
	<i>Щоденні (≈ 15 хв.) мікроінструктажі перед зміною</i>	Наставник	Спільно з наставником
6 – 7	Тестування з техніки безпеки і санітарно-гігієнічних правил	Інженер з охорони праці	Письмовий тест
	<i>Коротке опитування новачка про перші враження від адаптації (анкета або бесіда)</i>	HR-менеджер	Усно чи через Google-форму

Джерело: складено автором; курсивом виділено заходи, запропоновані до впровадження на підприємстві; також за кожним заходом закріплено відповідальну особу і формат виконання

Як бачимо, удосконалений варіант Welcome-програми передбачає запровадження структурованого набору заходів на перший тиждень роботи новачка, що включає не лише обов'язкові інструктажі та оформлення документів, а й нові елементи – гід (пам'ятка), чек-лист адаптації, іменний бейдж, щоденні мікроінструктажі, а також підсумкове опитування. До обговорення його результатів HR-менеджер може залучати як наставника, так і безпосереднього керівника новачка, аби відкоригувати за потреби подальший хід адаптаційних процедур.

Проблему з низькою залученістю і навантаженістю наставників у ТОВ «Лубенський молочний завод» пропонуємо вирішити шляхом видозміни діючої схеми їх матеріального стимулювання, оскільки саме в цьому, з нашого погляду, криються першочергові причини небажання співробітників брати участь в програмі наставництва. Діюча надбавка за наставництво на підприємстві становить 5% від окладу (тарифної ставки) за кожен місяць. Затверджений період наставництва на заводі – до 2-х місяців, після чого новачок виконує роботу самостійно під наглядом колег і безпосереднього керівника.

В табл. 3.2 наведемо диференційовану схему надбавок для наставників ТОВ «Лубенський молочний завод». У ній збережено чинну базову надбавку у розмірі 5% посадового окладу наставника, яка виплачується щомісяця протягом усього періоду наставництва (орієнтовно два місяці). Вона виконує роль гарантованої доплати за участь у процесі адаптації.

Окрім цього, запроваджено низку додаткових надбавок, які мають цільовий характер. Зокрема, наставник отримуватиме ще 3% за кожен місяць наставництва над новачком, який обіймає складну або технічно відповідальну посаду. Це дозволяє врахувати різний рівень складності професій та стимулює якісне передання знань у виробничих критичних зонах.

Ще один важливий елемент – це заохочення за результат. Якщо новачок проходить адаптацію без порушень трудової дисципліни, прогулів, звільнення чи дострокового припинення випробувального строку, наставник отримує разову надбавку у розмірі 2%. Це сприяє більш активному залученню наставників у процес соціалізації та контролю поведінки новачка.

Видозмінена (диференційована) схема надбавок для наставників у ТОВ «Лубенський молочний завод»

№	Тип надбавки	Розмір надбавки до посадового окладу (тарифної ставки)		Періодичність виплати
		До змін	Після змін	
1	Базова надбавка за наставництво	5%	5%	Щомісяця продовж періоду наставництва (тут і далі ≈ 2 місяці)
2	За складну і технічно відповідальну професію	-	3%	Щомісяця під час наставництва на відповідній посаді
3	За успішне завершення адаптації новачком (без прогулів, запізнь, дисциплінарних стягнень; 100% відпрацьовано часу; не звільнився)	-	2%	Разово після завершення адаптації
4	За одночасне наставництво за двома новачками	-	4%	Разово в місяць, коли наставництво здійснюється паралельно
5	За рівень успішності новачка після адаптації:			Разово, через місяць після завершення адаптації
5.1	виконує 80–90% планових показників	-	1%	
5.2	виконує 91–100% планових показників	-	2%	
5.3	перевиконує (>100%) планові показники	-	3%	

Джерело: складено автором

Також передбачена одноразова надбавка у 4% у випадку, коли наставник паралельно здійснює супровід двох новачків. Це пряме реагування на проблему перевантаження наставників на підприємстві, що негативно впливало як на якість наставництва, так і на ефективність адаптації нових працівників, яке дозволить частково компенсувати додаткові часові та емоційні витрати.

Окремим блоком у схемі виступають надбавки за результативність новачка після завершення адаптації. Через місяць після її закінчення проводиться оцінка виконання планових показників. Якщо працівник виконує 80 – 90% плану, наставник отримує надбавку 1%, при виконанні 91 – 100% – 2%, а у випадку перевиконання понад 100% – 3%. Така диференціація стимулює наставників не лише супроводжувати процес, але й активно впливати на підвищення кваліфікації, ефективності та продуктивності праці новачків. Уся схема в табл. 3.2 побудована на принципі справедливого, поетапного заохочення з прив'язкою до якості супроводу, складності завдань і кінцевих результатів.

Окрім грошових надбавок, також пропонується нематеріально стимулювати наставників заводу через систему морального та публічного визнання їх ролі шляхом впровадження звання «Кращий наставник», відзначення у внутрішніх медіа, вручення подяк і сертифікатів, а також врахування наставницького досвіду при кар'єрному зростанні чи участі в програмах розвитку лідерства.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення адаптації новачків на підприємстві

Удосконалений варіант Welcome-програми для новачків ТОВ «Лубенський молочний завод» передбачає розширення зони відповідальності HR-менеджера в частині: проведення екскурсій заводом і знайомства з колективом, опитування або інтерв'ю новачків після завершення першого тижня адаптації, а також необхідність розробки гідів (пам'ятки) і чек-листів для новачків. І якщо перші дві активності – це типові для HR-сфери види менеджерської роботи, які не потребують додаткових

ресурсів чи розробок, а значить – окремого фінансового навантаження (будуть враховані при стандартному підвищенні заробітної плати HR-менеджера підприємства в плановому році), то створення гідів для новачка та чек-листів адаптації не входить до стандартного переліку функціональних обов'язків HR-менеджера, є інтелектуально ємними задачами зі значною аналітичною та методичною складовою. Це проєктна робота, яка потребує часу на узагальнення досвіду, оформлення в доступній формі, погодження з керівництвом і подальшу інтеграцію в адаптаційний процес, тому передбачатиме фінансову винагороду у вигляді премії.

Оглядовий зміст гідів новачка ТОВ «Лубенський молочний завод» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо змісту гідів новачка ТОВ «Лубенський молочний завод» як частини Welcome-програми

№	Розділ	Короткий зміст
1	Привітання новачку	Коротке звернення керівництва, місія та цінності підприємства
2	Про підприємство	Коротка про історію та продукцію підприємства
3	Структура	Схематичне зображення структурних підрозділів та опис ключових точок: їдальня, роздягальні, туалети, медпункт, склади, кабінети
4	Корисні контакти	Контакти HR-менеджера, інженера з праці, медпункту, начальників виробничих бригад та структурних підрозділів
5	Трудова дисципліна і внутрішній розпорядок	<ul style="list-style-type: none"> • Час початку і завершення зміни • Правила запізнь, відгулів, лікарняних • Поведінка у виробничих зонах • Заборони (паління)
6	Охорона праці	Основні вимоги до безпеки, як діяти в разі надзвичайної (аварійної) ситуації і кому повідомляти про порушення
7	Спецодяг і особисте оснащення	Де отримати, як користуватись, куди повертати
8	Санітарно-гігієнічні вимоги	<ul style="list-style-type: none"> • Обов'язкові гігієнічні процедури • Одяг, чистота рук, проходження медоглядів • Робота з обладнанням і харчовими продуктами
9	Зворотний зв'язок	Посилання на анкету зворотного зв'язку після тижня адаптації (QR-код) та на інші його канали (висловити враження, надати пропозицію, скаргу тощо)
10	Часті запитання (FAQ)	Що робити, якщо запізнився, куди звернутись у разі хвороби тощо

Джерело: складено автором

Доцільно створити гід новачка у декількох форматах:

- друкowana брошура формату А5 до 12 сторінок, оформлена у корпоративному стилі (з логотипом та у фірмових кольорах компанії);
- PDF-версія, що буде зберігатись на внутрішньому ресурсі (наприклад, Google Drive);
- у форматі Telegram-боту.

Такий підхід забезпечує максимальну доступність адаптаційної інформації: працівники старших поколінь можуть скористатися паперовим варіантом, молодші – переглянути інструкції у цифровому форматі, а наймолодше покоління – швидко взаємодіяти через смартфон і Telegram-бот, що відповідає сучасним очікуванням щодо мобільності та швидкості комунікації.

Створення початкового варіанту чат-боту не потребує навіть базових знань з програмування і займе до декількох днів часу при завчасно розробленому контенті, якщо робити його на безкоштовних платформах типу Manybot, Chatfuel, BotHelp тощо.

Чек-лист адаптації новачка – це структурований перелік ключових дій, заходів і точок контакту, які повинен пройти новоприйнятий співробітник протягом адаптаційного періоду. Він є інструментом супроводу та, водночас, контролю якості адаптаційного процесу. По суті, це перелік дій у паперовій формі, що вже зазначені в табл. 3.1, де ставиться відмітка про виконання і підпис відповідальної особи, а потім він передається до відділу кадрів і зберігається в особовій справі працівника. HR-менеджеру ТОВ «Лубенський молочний завод» необхідно розробити для початку базовий чек-лист за єдиною формою для всіх новачків і надалі адаптувати окремі блоки до конкретних посад, наприклад, для операторів виробничих ліній, лаборантів або адміністративних співробітників тощо, або ще глибше персоналізувати його для кожного новачка. Варто додатково для HR-обліку вести чек-листи у цифровому вигляді – в Excel чи Google-таблицях.

На створення гиду і чек-листа адаптації новачка планується орієнтовно до 20 днів роботи, з урахуванням збору інформації, написання контенту, узгодження з

керівництвом і оформлення матеріалів. За результатами виконання проєкту, HR-менеджеру рекомендується виплатити премію в розмірі від 12 000 до 15 000 грн., залежно від якості, своєчасності та повноти реалізації всіх етапів, а також функціональності чат-боту. В подальших розрахунках будемо спиратись на максимальний розмір премії. Тобто загальні витрат на преміювання разом з ЄСВ будуть становити 18300 грн.

Крім того, передбачається випуск друкованої версії гідів новачка в кількості 20 екземплярів, оскільки в проєктному році ТОВ «Лубенський молочний завод» планує залучити до 20 новачків у відповідності до прогнозованих обсягів розширення штату. Наявність гідів в цифрових форматах (PDF-версія і Telegram-бот) позбавляє підприємство необхідно робити наклад більший, ніж мінімально необхідний для забезпечення нових працівників друкованими примірниками.

За даними сайту місцевої лубенської поліграфії «Успіх Принт» [50] повнокольоровий друк невеликого тиражу (до 20 екземплярів) з такими характеристиками, як формат А5, обсяг – 12 сторінок, крейдований глянцеви́й папір щільністю 130 г/м², зшитий на скобу, буде коштувати 2400 грн. (120 грн. за один екземпляр) і додаткового 1300 грн. за розробку дизайнером макету брошури «з нуля» (оформлення у фірмовому стилі, підбір іконок, ілюстрацій тощо).

Щодо витрат на диференційовану схему надбавок за наставництво, то будемо виходити з наступних припущень:

- кількість новачків – планово 20 осіб;
- заробітна плата наставника – приймаємо на рівні 15582 грн. (це середньомісячна заробітна плата штатного працівника ТОВ «Лубенський молочний завод» в 2024 р.);
- тривалість наставництва – 2 місяці;
- максимальна щомісячна надбавка в період наставництва з табл. 3.2 – базова надбавка (5%), за складну і технічно відповідальну професію (3%), за одночасне наставництво над двома новачками (4%), а разом – 12% щомісячно;

- максимальна разова надбавка після завершення адаптації – за успішне завершення адаптації (2%), за рівень успішності новачка (максимально – 3%), тобто разово – 5%;

- один наставник буде вести 2 новачки одночасно, тобто 10 наставників на 20 новоприйнятих працівників.

Розрахуємо бюджет на одного наставника заводу, якщо він отримає максимально можливо надбавку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок бюджету витрат на наставництво у ТОВ «Лубенський молочний завод» за диференційованою схемою надбавок наставникам

№	Напрямок витрат	Розрахунок (в грн.)
1	Щомісячна сума надбавок (12%) за два місяці	$15582 * 0,12 * 2 = 3739,7$
2	Разові надбавки (5%) на 2-х новачків (з врахуванням одночасного наставництва над ними)	$15582 * 0,05 * 2 = 1558,2$
3	Загальна надбавка на одного наставника при максимальному навантаженні	$3739,7 + 1558,2 = 5297,9$
4	Бюджет оплати праці на 10 наставників (20 новачків)	$5297,9 * 10 = 52979$
5	ЄСВ на фонд оплати праці	$52979 * 0,22 = 11655,4$
6	Бюджет витрат на наставництво	$52979 + 11655,4 = 64634,4$

Джерело: розраховано автором

Із врахуванням витрат на обидва заходи, їх загальний бюджет наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальний бюджет витрат на заходи щодо удосконалення адаптації новачків ТОВ «Лубенський молочний завод»

№	Напрямок витрат	Грн.
1	Премія HR-менеджеру за розробку гідру новачка (фізична і цифрові версії) і чек-листа адаптації з врахуванням ЄСВ	18300
2	Витрати на розробку дизайн-макету і друк гідру новачків (20 екземплярів)	3700
3	Бюджет витрат на наставництво (надбавка + ЄСВ)	64634,4
4	Всього	86634,4

Джерело: розраховано автором

Отже, програма заходів з удосконалення адаптації новачків, запропонована до впровадження у ТОВ «Лубенський молочний завод», потребувати витрат в розмірі 86,6 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на показники господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»

Для оцінки ефективності впровадженого заходу з адаптації новоприйнятих працівників у кваліфікаційні роботи планується використати експертно-аналітичний метод прогнозування. З цією метою буде сформована експертна група з семи фахівців ТОВ «Лубенський молочний завод», які володіють достатнім рівнем знань про виробничі, управлінські та фінансові процеси підприємства.

До складу експертної групи доцільно включити:

- начальника відділу кадрів;
- заступника начальника фінансово-економічного відділу;
- головного бухгалтера;
- провідного економіста;
- HR-менеджера;
- начальника відділу охорони праці;
- головного майстра виробничого цеху.

Експертам буде запропоновано оцінити можливий відсоток зростання чистого доходу від реалізації продукції внаслідок впровадження запропонованих адаптаційних заходів (рис. 3.2).

Як видно з графіка, думки експертів дещо варіюються: найнижча оцінка становить 0,43% (респондент 2), а найвища – 0,68% (респондент 6). Загальна динаміка демонструє помірну варіативність оцінок, що може бути пов'язано з різницею в досвіді, професійній позиції та сфері відповідальності респондентів.

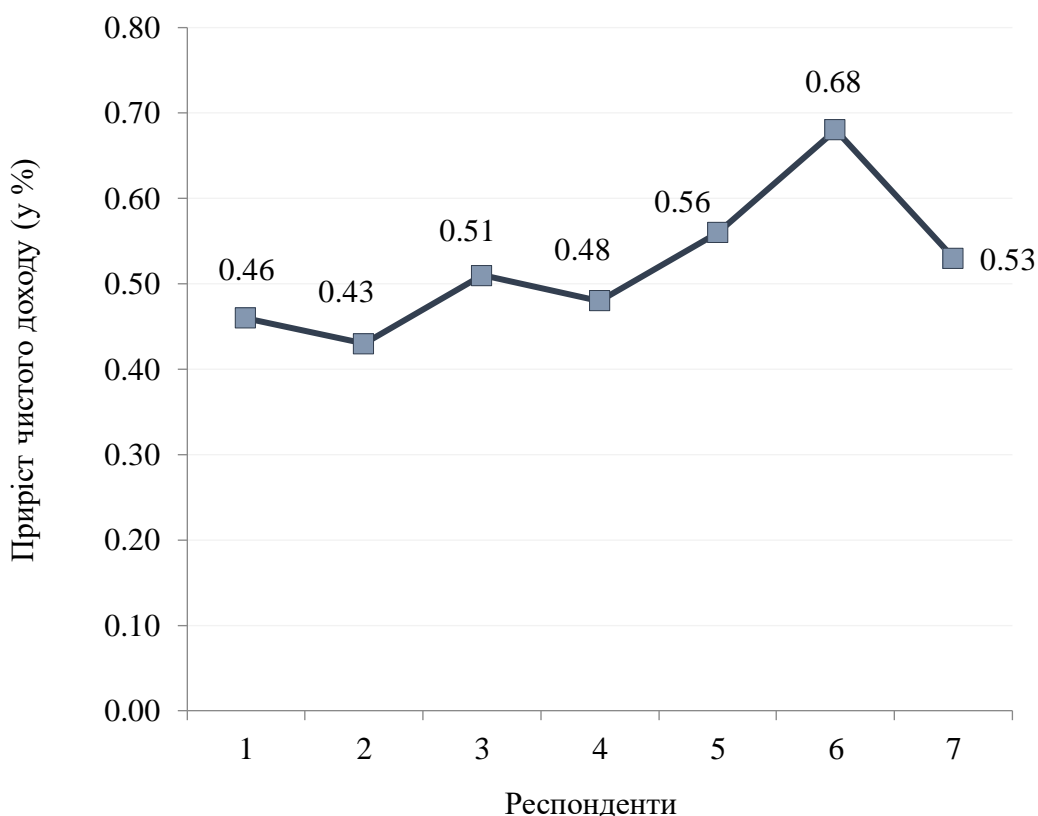


Рис. 3.2. Результати прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Лубенський молочний завод» через впровадження адаптаційних заходів для новачків

Джерело: складено автором за даними опитування

Узгодженість прогнозних оцінок експертів оцінимо за коефіцієнтом варіації, що розраховується за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де \bar{X} – прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції (у %); σ – середнє квадратичне відхилення прогнозу, що обчислюється таким чином:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де X_i – прогноз чистого доходу від реалізації продукції (у %) n -м експертом (чисельність експертної групи $N = 7$ осіб).

Результати оцінки узгодженості оцінок експертів за коефіцієнтом варіації наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка узгодженості експертних оцінок щодо прогнозу приросту чистого доходу від реалізації ТОВ «Лубенський молочний завод» через впровадження адаптаційних заходів для новачків

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Всього
Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	0,46	0,43	0,51	0,48	0,56	0,68	0,53	*
Середній прогноз	0,52							
Відхилення прогнозу від середнього	-0,06	-0,09	-0,01	-0,04	0,04	0,16	0,01	
Квадрат відхилення	0,004	0,008	0,0001	0,0017	0,001	0,025	0,0001	0,041
Сума квадратів відхилень	0,041							
Середнє квадратичне відхилення (формула (3.2))	0,076							
Коефіцієнт варіації (формула (3.1))	14,6							
Медіанний ряд	0,43 (мін.)	0,46	0,48	0,51 (сер.)	0,53	0,56	0,68 (макс.)	*

Джерело: складено автором за даними рис. 3.2

Розрахований коефіцієнт варіації, що становить 14,6%, свідчить про достатній рівень узгодженості експертних оцінок. Значення нижче 33% вказує на прийнятну варіативність думок, а отже – на надійність та репрезентативність прогнозу щодо очікуваного приросту чистого доходу підприємства внаслідок впровадження адаптаційних заходів.

Останній рядок таблиці 3.6 містить інформацію щодо мінімального, середнього та максимального значення експертних оцінок, що відповідають песимістичному ($X_{пш}$), вірогідному ($X_{пв}$) і оптимістичному ($X_{по}$) прогнозам. Використаємо ці дані для розрахунку очікуваного значення прогнозу за формулою:

$$X_{\text{очікуване}} = \frac{X_{\text{ПІ}} + 4 * X_{\text{ПВ}} + X_{\text{ПО}}}{6} \quad (3.3)$$

$$X_{\text{очікуване}} = \frac{0,43 + 4 * 0,51 + 0,68}{6} = 0,525\%$$

Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства внаслідок реалізації адаптаційних заходів для новачків становить 0,525%, а значить основні показники його господарської діяльності необхідно відкоригувати, як це зазначено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив адаптаційних заходів для новачків на показники господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод»

№	Показники	2024 рік	Зміна показників, тис. грн.	Зміна показників, %	Плановий рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції	103009	$103009 * 0,00525 = 540,8$	0,525	103549,8
2	Постійні витрати	31080,8	0,0	0,0	31080,8
3	Змінні витрати	79922,2	$79922,2 * 0,00525 = 419,6$	0,525	80341,8
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	111003	$419,6 + 86,6 = 506,2$	0,456	111509,2
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	2602	$540,8 - 506,2 = 34,6$	1,328	2636,6
6	Чистий прибуток	559	$34,6 * 0,82 = 28,4$	5,081	587,4

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток А, Б]

З розрахунків, наведених в таблиці, можна зробити висновок про позитивний вплив обох заходів з адаптації новоприйнятих працівників – впровадження диференційованої схеми надбавок для наставників та удосконаленого варіанту Welcome-програми для новачків – на показники господарської діяльності ТОВ «Лубенський молочний завод». Зокрема, прогнозоване зростання чистого доходу від реалізації продукції становить 540,8 тис. грн., що відповідає приросту на 0,525% порівняно з базовим періодом. Варто зазначити, що це зростання досягнуто без зміни постійних витрат, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів підприємства.

Збільшення змінних витрат на суму 419,6 тис. грн. є пропорційним до зростання обсягів реалізації і природним наслідком інтенсифікації виробничої діяльності внаслідок реалізації заходів. Окрім того, до загального обсягу витрат було включено 86,6 тис. грн. – бюджет реалізації адаптаційних заходів, що дало змогу оцінити повний вплив програми на фінансові результати.

Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 34,6 тис. грн., або на 1,328%, що вказує на економічну доцільність запроваджених заходів. Чистий прибуток підприємства за розрахунками виріс на 28,4 тис. грн., тобто на 5,081%, що є суттєвим показником ефективності з урахуванням помірною обсягу інвестицій.

Таким чином, впровадження адаптаційних заходів для новачків дало змогу досягти зростання прибутковості ТОВ «Лубенський молочний завод», забезпечивши як приріст доходів, так і підвищення рентабельності. Це свідчить про стратегічну цінність розвитку систем адаптації персоналу як одного з інструментів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Реалізація означених заходів буде вимагати від підприємства початкових інвестиційних вкладень (I) в розмірі:

$$I = 419,6 * 0,85 * 0,06 = 21,4 \text{ тис. грн.},$$

де 419,6 тис. грн. – приріст змінних витрат за заходами; 0,85 і 0,06 – сталі величини від приросту змінних витрат (оборотних коштів).

Приріст чистого прибутку з табл. 3.7 в розмірі 28,4 тис. грн. прирівняємо до чистого грошового потоку за заходами. При цьому нинішню вартість майбутніх грошових потоків (НВ) визначимо за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_n), \quad (3.4)$$

де α_i – множник дисконтування за i -й рік реалізації заходів, що обчислюється по формулі:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + p)^i, \quad (3.5)$$

де p – коефіцієнт дисконтування за i -й рік реалізації заходів (прирівнюємо до 17% – це облікова ставка Національного банку України разом з премією за ризик).

Запропоновані адаптаційні заходи для новачків не потребують великих інвестицій і не пов'язані з основними засобами, тому визначимо термін їх реалізації на рівні 2 років, у кожен з яких дисконтуючий множник буде таким:

$$\alpha_1 = 1 \div (1 + 0,17) = 0,85$$

$$\alpha_2 = 1 \div (1 + 0,17)^2 = 0,73$$

Внаслідок проведення процедури дисконтування отримаємо чисту нинішню вартість грошових потоків (ЧНВ) за заходами:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - I, \quad (3.6)$$

Далі обчислимо дисконтований термін окупності інвестицій (T_D) за формулою:

$$T_D = I \div \frac{\sum_{i=1}^n NB_i}{n}, \quad (3.7)$$

Завершимо розрахунки обчисленням відносних показників ефективності інвестиційних вкладень – індексу доходності (I_D) та індексу прибутковості (I_{π}):

$$I_D = ЧНВ \div I, \quad (3.8)$$

$$I_{\pi} = \sum_{i=1}^n NB_i \div I, \quad (3.9)$$

Підстановку у формули (3.6) – (3.9) та кінцеві результати оцінки ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності інвестицій у адаптаційні заходи для новачків (впровадження диференційованої схеми оплати наставників та удосконаленої Welcome-програми)

ТОВ «Лубенський молочний завод»

№	Показники	Одиниці виміру	Розрахунки	Величина
1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції	Тис. грн.	419,6 * 0,85 * 0,06	21,4
2	Чистий грошовий потік	Тис. грн.	Пункт 6 стовпчик «Зміна показників, тис. грн.» табл. 3.7	28,4
3	Нинішня вартість майбутніх коштів за програмою	Тис. грн.	28,4*(0,85 + 0,73)	44,9
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків	Тис. грн.	44,9 – 21,4	23,5

1	2	3	4	5
5	Дисконтований термін окупності коштів за програмою	Років	$21,4 \div \frac{44,9}{2}$	0,95
6	Індекс доходності інвестицій	Індекс	$23,5 \div 21,4$	1,1
7	Індекс прибутковості інвестицій	Індекс	$44,9 \div 21,4$	2,1

Джерело: обчислено автором

Оцінка ефективності інвестицій у заходи з адаптації новоприйнятих працівників ТОВ «Лубенський молочний завод», представлена в табличній формі, свідчить про високу економічну доцільність впровадження удосконаленої Welcome-програми та диференційованої системи оплати наставників.

Загальний обсяг початкових інвестицій, розрахований із урахуванням частки змінних витрат і ставки дисконту, становить 21,4 тис. грн. При цьому чистий грошовий потік, що відображає реальний приріст чистого прибутку підприємства внаслідок реалізації заходів, дорівнює 28,4 тис. грн. Це вже на етапі першого року створює позитивну грошову різницю, яка забезпечує основу для обґрунтованих інвестиційних рішень.

Розрахована нинішня вартість майбутніх грошових потоків за заходами (з урахуванням дисконтних множників) становить 44,9 тис. грн., що майже вдвічі перевищує обсяг вкладених коштів. Відповідно, чиста приведена вартість є додатною й становить 23,5 тис. грн., що є чітким свідченням фінансової вигоди для ТОВ «Лубенський молочний завод».

Окрему увагу заслуговує дисконтований термін окупності: він становить менше одного року (0,95 року), що означає швидке повернення вкладених коштів. Такий показник є винятково позитивним для інвестицій у внутрішні HR-програми, які, зазвичай, мають відкладений ефект. Однак у цьому конкретному випадку є низка факторів, що пояснюють таку швидку окупність і роблять її реалістичною в контексті моделі:

- Невеликий обсяг інвестицій (21,4 тис. грн.) – це відносно скромна сума в масштабах діяльності досліджуваного підприємства, тому навіть помірний приріст прибутку забезпечить швидке покриття витрат.

- Оцінка ефективності здійснюється на базі вже прогнозованого зростання чистого прибутку (28,4 тис. грн.), розрахованого в межах загальної програми адаптаційних заходів. Це не гіпотетичний дохід, а результат опрацьованих змін в організації процесу адаптації персоналу конкретного підприємства.

- Пряма операційна вигода, адже удосконалення Welcome-програми та система стимулювання наставників матимуть оперативний ефект: новачки швидше адаптуються, скорочується простоявання, менше помилок, вища ефективність на старті.

- Фінансова модель базується на короткостроковому горизонті (1 – 2 роки), без врахування вторинних ефектів, таких як зниження плинності чи зменшення витрат на повторне навчання. Тобто, навіть без урахування довгострокових переваг, надані пропозиції себе виправдовують.

Ключовими індикаторами результативності запропонованих заходів виступають: індекс доходності – 1,1, що свідчить про наявність економічного прибутку з кожної вкладеної гривні; індекс прибутковості – 2,1, тобто очікувані вигоди удвічі перевищують початкові витрати.

Загалом, проведений аналіз демонструє, що інвестиції в адаптаційні заходи є фінансово обґрунтованими, швидко окупними та стратегічно доцільними. Окрім прямого приросту прибутку на 5,081%, їх реалізації дозволить ТОВ «Лубенський молочний завод» отримати низку позитивних ефектів. Так, удосконалена Welcome-програма забезпечує, насамперед, організаційний, соціальний, комунікаційний та навчально-культурний ефекти. Вона сприяє формалізації процесу адаптації, створюючи чітку та послідовну систему ознайомлення новачків із підприємством. Завдяки цьому знижується рівень стресу у працівників, які щойно приєдналися до колективу, формується позитивне перше враження про компанію, покращується доступ до необхідної інформації, а також закладаються основи розуміння корпоративної культури, цінностей та очікуваної моделі поведінки.

Натомість диференційована система оплати праці наставників, переважно, формує економічний, HR-орієнтований, соціальний та навчально-культурний ефекти. Її впровадження стимулює наставників до більш відповідального та залученого супроводу новачків, що дозволяє зменшити витрати на виправлення помилок і скоротити час до досягнення працівником повної продуктивності. Крім того, мотивація наставників сприятиме більш якій передачі знань і досвіду, зміцнить командну взаємодію та підтримає атмосферу залученості, визнання й професійного зростання всередині колективу.

У поєднанні обидва заходи формують цілісну систему адаптації: Welcome-програма створює інформаційно-організаційне підґрунтя, а система стимулювання наставників – персоналізований супровід і глибоке професійне включення новачків у робоче середовище ТОВ «Лубенський молочний завод».

ВИСНОВКИ

У процесі кваліфікаційного дослідження було проведено всебічний аналіз змісту поняття адаптації новачків, його різновидів та значення в системі менеджменту персоналу підприємства. Встановлено, що адаптація є складним, багаторівневим процесом входження працівника в нове професійне, організаційне та соціальне середовище. У науковій літературі існують різні трактування цього явища: від вузького – як виробничого входження – до широкого – як інтеграції в корпоративну культуру. З'ясовано, що адаптація дедалі частіше ототожнюється або поєднується з поняттям онбордингу, однак останній трактується як більш комплексний і сучасний підхід.

Окрему увагу приділено класифікації видів адаптації, серед яких виокремлено організаційну, професійну, соціальну, психологічну, економічну та санітарно-гігієнічну.

У дослідженні представлено сучасну модель організації процесу адаптації, яка охоплює етапи преадаптації, орієнтації, активного залучення та функціонування. Важливу роль відіграє інструментарій адаптації: інформаційний, організаційний, зворотного зв'язку, економічний та цифровий. Підкреслено, що ефективна адаптація сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного HR-бренду.

Здійснено порівняння вітчизняних і міжнародних практик адаптації новачків. Встановлено, що провідні країни (США, Японія, Німеччина, Франція, Ізраїль тощо) впроваджують адаптаційні програми, засновані на культурних цінностях, законодавчих нормах, технологіях та індивідуалізованому підході. Серед інноваційних методів адаптації, що досліджувались, виокремлено метод занурення, баддінг, шедоуінг, наставництво, менторство, коучинг, модель «tell-show-do» та використання ШІ-технологій.

Таким чином, дослідження підтвердило, що адаптація новачків є ключовим фактором ефективної інтеграції персоналу, що впливає на стабільність команди, швидкість професійного зростання та загальний успіх підприємства.

ТОВ «Лубенський молочний завод», що є об'єктом дослідження, у 2023 – 2024 р.р. функціонувало в умовах реструктуризації, скорочення виробництва (-14,9%) та персоналу (з 206 до 95 працівників), але зуміло зберегти і навіть наростити ефективність діяльності. Зокрема, продуктивність праці зросла на 86,7%, рентабельність продукції – з 1,1% до 8,7%, а чистий прибуток – на 57,9% (до 559 тис. грн.). Таке зростання результативних показників досягнуто за рахунок оптимізації структури персоналу, технологічних процесів і раціоналізації ресурсів.

Разом із тим, аналіз кадрового складу виявив низку системних проблем, які потребують управлінського втручання. Особливої уваги заслуговує стан процесу адаптації новоприйнятих працівників, адже саме з ним пов'язана ключова проблема підприємства – високий рівень плинності новачків (25%). Адаптаційний період подовжився до 40 днів, що свідчить про ускладнення входження у виробничі процеси. Попри те, що прохідність тестів з охорони праці досягла 100%, а з виробничого процесу – 89%, частка тих, хто виконує виробничу норму на задовільному рівні, залишилася нижчою за очікування – 79% при встановленому пороговому значенні 85 – 90%.

Основні проблеми в адаптації пов'язані з перевантаженням наставників (5 новачків на одного наставника), відсутністю уніфікованої програми адаптації та недостатньою взаємодією з новачками. Частка наставників, які отримали позитивний відгук від підопічних, скоротилася до 67%, що є свідченням ослаблення наставницького ресурсу. Результати опитування новоприйнятих працівників підтверджують: головні бар'єри адаптації пов'язані не з виробничими труднощами, а з низькою організаційною підтримкою та слабкою залученістю наставника в процес адаптації.

Узагальнюючи, ТОВ «Лубенський молочний завод» демонструє економічну адаптивність, але кадрова гнучкість не повинна досягатися ціною високої плинності новачків.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що чинна система адаптації новачків у ТОВ «Лубенський молочний завод» є фрагментарною, неструктурованою та недостатньо ефективною. Особливо критичним є рівень плинності новачків у перші місяці роботи, який становить 25%, а також збільшення середнього терміну адаптації до 40 днів. Низька залученість наставників (перевантаження: до 5 новачків на одного

наставника) та відсутність чітко регламентованої Welcome-програми знижують якість професійного і соціального входження новоприйнятих працівників.

Запропоноване удосконалення адаптаційної системи включає оновлену Welcome-програму тривалістю 6 – 7 днів із чітким маршрутом дій, чек-листами, гідом новачка в трьох форматах (друк, PDF, Telegram-бот), тестуванням знань і структурованим супроводом HR-менеджера та наставника. Одночасно розроблено диференційовану схему матеріального стимулювання наставників із базовою надбавкою 5% та додатковими преміями до 3% за якість адаптації новачка. Загальний бюджет програми становить 86,6 тис. грн.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх доцільність: очікуваний приріст чистого прибутку становить 28,4 тис. грн. (+5,08%), чиста приведена вартість – 23,5 тис. грн., індекс прибутковості – 2,1, а дисконтований термін окупності – лише 0,95 року. Впровадження оновленої адаптаційної системи дозволить не лише зменшити плінність персоналу, а й підвищити результативність роботи новачків, покращити внутрішню комунікацію, передбачуваність та якість входження у колектив. Таким чином, адаптація з формального процесу трансформується у стратегічний інструмент утримання персоналу, зміцнення організаційної культури й підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Лубенський молочний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
2. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 640 – 646.
3. Бойко А. Ю., Ситник Й. С. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>.
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Яковченко М. В. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 357 – 366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>.
5. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137 – 146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.
6. Винничук Р. О., Гладун С. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 165 – 170.
7. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 969 – 975.
8. Гончар С. Й., Бондарчук В. В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №9. С. 157 – 173. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/5596/5627>.
9. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25 – 31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>.

10. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2017. P. 241 – 246.
11. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Процес адаптації в управлінні персоналом. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»*, 12 березня 2021 р. Вінницький національний технічний університет, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199>.
12. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Особливості адаптації в умовах інтелектуальної економіки. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 8(73). С. 75 – 78.
13. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf.
14. Кириченко А. Чи будуть українці з молочкою попри скорочення виробництва в країні. 18 лютого 2023. *УНІАН : інформаційне агентство : вебсайт*. URL: https://www.unian.ua/economics/agro/chi-budut-ukrajinci-z-molochkoju-popri-skorochennya-virobnictva-v-krajini-12149589.html#goog_rewarded.
15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
16. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Назаренко О. П. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>.
17. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колектив. монографія / Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія» ; [під заг. ред.: Храпкіної В. В., Піччик К. В.]. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 638 – 658.

18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Мукачеве, 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536/4479>.
19. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 4. С. 128 – 131. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>.
20. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137 – 141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23>.
21. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174 – 178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>.
22. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умови євроінтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, № 2. С. 183 – 191. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29526/220972maket-187-195.pdf?utm_source=chatgpt.com.
23. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8(127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>.
24. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6 (17). С. 159 – 162. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>.
25. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

26. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островецький В. М., Надвигинський С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
27. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
28. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 602 – 607.
29. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325 – 331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331>.
30. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1 (112). С. 113 – 118.
31. Панченко І. В. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. № 44. С. 79 – 84.
32. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 332 – 338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.
33. Пижова М. О., Пижов О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8. С. 232 – 234.
34. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 283 – 290. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_32.pdf.
35. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

36. Про внесення змін до рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 1242 «Про Стратегію розвитку Полтавської області на 2021– 2027 роки» : Рішення Полтавської обласної ради від 24 грудня 2024 року №889. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/04aom5k3/889.pdf>.
37. Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою : Наказ Державного комітету України з нагляду та охорони праці від 26 січня 2005 р. № 15. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05>.
38. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06 лютого 2018 р. №2275-VIII / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
39. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158 – 161.
40. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 62 – 78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-20232\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-20232(27)-62-78).
41. Сич Н. О., Цалко Т. Р. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Інноватика у сучасній освіті*. 2024. №2. С. 135 – 141.
42. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 156 – 169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.157>.
43. Терюханова І. М., Дрозач М. І., Стульпінас Н. К. Проблеми та перспективи розвитку наставництва в Україні. *SOCIOПРОСТІР: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*. 2017. №6. С. 31 – 38.
44. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. Серія «Економіка». 2022. № 1. С. 71 – 78. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1247-71-78>.
45. ТОВ «Лубенський молочний завод» : вебсайт. URL: <https://garmonija.ua>.

46. ТОВ «Лубенський молочний завод». *YouControl* : вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446813.
47. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №67. С. 79 – 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181277>.
48. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 753 – 758.
49. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич та ін. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
50. Успіх Принт: вебсайт. URL: <https://uspeh-print.in.ua/ru/kyiv>.
51. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 66. С. 139 – 148.
52. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 2. С. 65 – 68.
53. Шалаєв Є. Г. Основні засоби адаптації персоналу організації. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України»* (15 травня 2024 року). У двох частинах. Частина 2. 2024. С. 68 – 70. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9cb0af5f-9c72-4634-b85b-d11f0af582f2/content>.
54. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 38 – 54. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-3>.
55. Naave H. M., Peters P., Khadir-Poggi Ya., Vold T. Onboarding and Knowledge Sharing: Cases from the Netherlands and Norway. *Proceedings of the 24th European*

Conference on Knowledge Management. 2023. Vol. 24. No. 1. P. 486 – 490. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1807>.

56. Klinghoffer D., Young C., Haspas D. Every New Employee Needs an Onboarding «Buddy». *Harvard Business Review* : website. June 6, 2019. URL: https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy?utm_source=chatgpt.com.

57. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Japan [2025]. *Rippling* : website. June 22, 2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-japan>.

58. Onboarding Employees in Germany: Regulations and Benefits. ConsultingHouse. *Market Entry Germany* : website. URL: <https://blog.consultinghouse.eu/compliance/onboarding-employees-in-germany-regulations-and-benefits>.

59. Stemke C. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in France [2025]. *Rippling* : website. June 15, 2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-france>.

60. Trisca L. How to Create an Onboarding Buddy Program in 5 Steps (+Examples). Deel : website. March 06, 2025. URL: https://www.deel.com/blog/onboarding-buddy-program/?utm_source=chatgpt.com.

61. Vega M. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Italy [2025]. *Rippling* : website. June 20, 2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-italy>.

ДОДАТКИ

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Лубенський молочний завод» станом
на 31 грудня 2024 року**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	16447	11599
первісна вартість	1011	102327	103173
знос	1012	85880	91574
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	16447	11599
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	114785	122 646
Виробничі запаси	1101	76378	75 538
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	38407	47 108
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11699	8 291
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	926	0
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94	1 626
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	255	3
Витрати майбутніх періодів	1170	7117	11 625
Інші оборотні активи	1190	1232	564
Усього за розділом II	1195	136591	144 755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	153038	156 354

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2787	2 787
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	7334	7334
Резервний капітал	1415	420	420
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31275	21 847
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	41816	32 388
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	370	265
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	370	265
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	35000	21 800
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	67086	84 053
розрахунками з бюджетом	1620	2049	3 427
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	0
розрахунками зі страхування	1625	505	276
розрахунками з оплати праці	1630	538	1 670
За одержаними авансами	1635	95	97
Поточні забезпечення	1660	824	214
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	4755	12 164
Усього за розділом III	1695	110852	123 701
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	153038	156 354

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «Лубенський молочний завод» за 2024 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 009	119550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	94 774	118272
Валовий:			
прибуток	2090	8 235	1 278
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	10 596	30 501
Адміністративні витрати	2130	8 562	8149
Витрати на збут	2150	1 420	13138
Інші операційні витрати	2180	6 247	7223
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 602	3 269
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1	9
Інші доходи	2240	4	0
Фінансові витрати	2250	2 048	2 847
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	559	431
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	(77)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	559	354
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2450 та 2460)	2465	559	354

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	55 066	71826
Витрати на оплату праці	2505	17 763	32 671
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 153	3 107
Амортизація	2515	9 029	7 442
Інші операційні витрати	2520	22 133	26 579
Разом	2550	106 144	141 625

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

АНКЕТА

Шановний респондент,

запрошуємо вас взяти участь в опитуванні, мета якого – виявити труднощі, з якими новоприйняті співробітники стикаються в період трудової адаптації на ТОВ «Лубенський молочний завод». Ваші відповіді допоможуть удосконалити процес введення в посаду, наставництва та організації роботи для нових членів колективу.

Опитування є анонімним, результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для аналітичних цілей.

Ваша задача – оцінити за шкалою, наскільки кожен із наведених в таблиці факторів ускладнював або не ускладнював ваш адаптаційний період.

Оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 бал – не ускладнював;
- 2 бали – ускладнював несуттєво;
- 3 бали – ускладнював помірно;
- 4 бали – суттєво ускладнював;
- 5 балів – дуже сильно ускладнював адаптацію.

Відповідний бал необхідно поставити в останній стовпчик таблиці.

Таблиця В.1

Фактори, за якими проводиться оцінка проблемних аспектів трудової адаптації новачків на підприємстві

№	Фактори	Бал
1	Відсутність чітких стандартів якості виконання трудових обов'язків в період адаптації	
2	Настача (незрозумілість) навчальних матеріалів, інструкцій чи іншої інформації для виконання робочих завдань	
3	Недостатня практична допомога з боку наставника	
4	Недостатня залученість наставника у ваше навчання	
5	Високі вимоги до темпів роботи з перших днів	
6	Труднощі в освоєнні робочого обладнання чи техніки	
7	Недостатнє ознайомлення з внутрішніми правилами і політиками компанії	
8	Труднощі у вирішенні організаційних питань на початкових етапах	
9	Недостатня включеність в робочі та соціальні процеси колективу	

Результати анкетування співробітників ТОВ «Лубенський молочний завод» з числа нещодавніх новачків (1 -2 роки) на предмет визначення проблемних аспектів трудової адаптації

№	Фактори	Кількість респондентів, які поставили відповідний бал					Середнє
		1	2	3	4	5	
1	Відсутність чітких стандартів якості виконання трудових обов'язків в період адаптації	5	6	7	3	0	2,4
2	Настача (незрозумілість) навчальних матеріалів, інструкцій чи іншої інформації для виконання робочих завдань	4	5	8	3	1	2,6
3	Недостатня практична допомога з боку наставника	3	5	7	4	2	2,9
4	Недостатня залученість наставника у ваше навчання	1	2	3	7	8	3,9
5	Високі вимоги до темпів роботи з перших днів	1	3	8	6	3	3,3
6	Труднощі в освоєнні робочого обладнання чи техніки	4	6	3	4	4	2,9
7	Недостатнє ознайомлення з внутрішніми правилами і політиками компанії	0	2	5	6	8	4,0
8	Труднощі у вирішенні організаційних питань на початкових етапах	1	3	5	4	8	3,7
9	Недостатня включеність в робочі та соціальні процеси колективу	7	4	4	5	1	2,5

Джерело: складено автором за даними анкетування працівників (анкета [Додаток В])