

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 працівників підприємства»

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

Козаченко Єлизавета Ігорівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Шеремет Олег Олексійович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Слободян Наталія Ярославівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(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

\_\_\_\_\_ Козаченко Єлизавети Ігорівни \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Заходи щодо удосконалення адаптації працівників підприємства»  
керівник роботи Шеремет О. О., д. е. н., проф.  
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 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні основи адаптації працівників в системі менеджменту персоналу підприємства.  
Розділ 2. Аналіз системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».  
Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 24 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 проєктної 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 проєкту 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	

**Здобувачка** \_\_\_\_\_

(підпис)

**Єлизавета КОЗАЧЕНКО**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

(підпис)

**Олег ШЕРЕМЕТ**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Козаченко Єлизавета Ігорівна. Заходи щодо удосконалення адаптації працівників підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023 – 2024 роки.

У першому розділі роботи розкрито зміст поняття адаптації працівників, надано його видову характеристику, описано основні етапи адаптаційного процесу, а також здійснено огляд світового досвіду використання технологій адаптації працівників на прикладах міжнародних компаній.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавпиво», його кадрового забезпечення, ефективності системи адаптації працівників підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи ідентифіковано напрямки удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Полтавпиво» з урахуванням сучасних практик, надано техніко-економічне обґрунтування заходів, як то: впровадження програми баддінгу та автоматизація адаптаційного процесу через модуль українського виробника програмного забезпечення PeopleForce. Визначено вплив запропонованих заходів на ключові показники господарської діяльності підприємства, що досліджується, та здійснено оцінку ефективності інвестицій в їх реалізацію.

Робота містить 93 сторінки основного тексту, 24 таблиці, 10 рисунків, 61 використане джерело.

**Ключові слова:** адаптація, працівники, новачки, заходи, баддінг, автоматизація.

## ABSTRACT

### **Kozachenko Yelyzaveta Ihorivna. Measures for Improving Employee Adaptation at the Enterprise. – Manuscript.**

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of PrJSC «Firm «Poltavpyvo» for 2023 – 2024 years.

The first chapter of the work reveals the content of the concept of employee adaptation, provides its specific characteristics, describes the main stages of the adaptation process, and also reviews the world experience in using employee adaptation technologies using examples of international companies.

The second chapter of the qualification work assesses the results of the economic activities of PrJSC «Poltavpyvo», its staffing, and the effectiveness of the enterprise's employee adaptation system.

The third chapter of the qualification work identifies areas for improving the adaptation of employees of PrJSC «Poltavpyvo» taking into account modern practices, provides a feasibility study of measures, such as: implementing a budding program and automating the adaptation process through the module of the Ukrainian software manufacturer PeopleForce. The impact of the proposed measures on the key indicators of the economic activity of the enterprise under study is determined, and the effectiveness of investments in their implementation is assessed.

The work contains 93 pages of main text, 24 tables, 10 figures, 61 sources used.

**Keywords:** adaptation, employees, newcomers, activities, budding, automation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Зміст поняття адаптації персоналу, її цілі, фактори і критерії успішності.....	10
1.2. Видова характеристика адаптації працівників та етапи її проходження на підприємстві.....	16
1.3. Світовий досвід використання технологій адаптації працівників підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	32
2.1. Оцінка результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	32
2.2. Діагностика кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .....	40
2.3. Аналіз ефективності системи адаптації працівників підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	60
3.1. Напрямки удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з урахуванням сучасних практик.....	60
3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів з удосконалення адаптації працівників підприємства.....	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на ключові показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	72
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах динамічних трансформацій на ринку праці України, адаптація працівників набуває особливого значення як важливий етап у системі управління персоналом підприємства. Зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри, зменшення середньої тривалості зайнятості, посилення мобільності працівників та складна соціально-економічна ситуація, спричинена війною, створюють нові виклики для роботодавців. У таких умовах ефективна адаптація стає не просто елементом HR-політики, а стратегічною необхідністю для збереження та розвитку людського капіталу.

Актуальність теми зумовлена також тим, що багато українських підприємств усе ще спираються на застарілі або несистемні підходи до адаптації (онбордингу) працівників. Нерегламентованість адаптаційних процесів, відсутність чітких алгоритмів, низький рівень соціально-психологічної підтримки новачків та недостатня автоматизація – типові проблеми, які знижують ефективність входження працівників у нове середовище. У результаті це призводить до зростання плинності кадрів, затягування терміну досягнення продуктивності, емоційного вигорання та втрат підприємства як у фінансовому, так і в репутаційному вимірах.

З огляду на ці обставини, удосконалення системи адаптації працівників є важливим напрямом підвищення організаційної ефективності українських підприємств. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних HR-практик (таких як баддінг, гейміфікований онбординг, індивідуальні адаптаційні треки), а також цифрових рішень для моніторингу й управління адаптаційним процесом. Саме тому дослідження, присвячене розробці і впровадженню ефективних заходів адаптації працівників, має як теоретичну, так і значну практичну цінність для українського бізнесу в сучасних умовах.

Істотний внесок у розвиток теорії адаптації працівників, а також в дослідження її інструментарію та пошук шляхів удосконалення здійснили українські дослідники Бойко А.Ю., Винничук Р.О., Гетьман О.О., Дученко М.М., Захарчин Г.М., Каут О.В.,

Куделя В.І., Лемещук Р.В., Морозова М.Е., Обруч Г.В., Подольська О.В., Славенко Є.А., Тимошенко В.А., Федорчук Т.Ю. та інші.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом розробки відповідних заходів.

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

- розкрити зміст поняття адаптації персоналу, її цілі, фактори і критерії успішності;
- надати видову характеристику адаптації працівників та описати етапи її проходження на підприємстві;
- дослідити світовий досвід використання технологій адаптації працівників підприємства;
- оцінити результати господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- провести діагностику кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- проаналізувати ефективність системи адаптації працівників підприємства;
- визначити напрямки удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з урахуванням сучасних практик;
- надати техніко-економічне обґрунтування заходів з удосконалення адаптації працівників підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на ключові показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

*Об'єктом* дослідження є процес удосконалення адаптації працівників підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розробки заходів щодо удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

*Методи дослідження:* при проведенні досліджень використовувались методи логічного та системного аналізу, синтезу, описовий (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), економіко-статистичні методи аналізу (в контексті оцінки

результатів господарської діяльності підприємства, його кадрового забезпечення, ефективності системи адаптації працівників), експертного опитування (для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок впровадження запропонованих заходів), табличний, графічний (для наочного представлення результатів теоретичного узагальнення і розрахунків), метод оцінки інвестиційних проєктів (для аналізу економічної ефективності інвестиційних вкладень у запропоновані заходи).

*Інформаційне забезпечення* кваліфікаційної роботи становлять чинні законодавчі і правові акти в сфері трудового законодавства, матеріали науково-практичних конференцій, статті у фахових та інших професійних виданнях українських і закордонних вчених з тематики дослідження, звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023 – 2024 рр.

*Структура та обсяг роботи.* Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 98 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 93 сторінки. Робота містить 24 таблиці, 10 рисунків, додатки на 5 сторінках, список використаної літератури – 61 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Зміст поняття адаптації персоналу, її цілі, фактори і критерії успішності**

Результати дослідження теоретичних поглядів на визначення змісту поняття «адаптація працівників» (як тотожне – «адаптація персоналу») дозволили виділити три основні підходи щодо розуміння його сутності, а саме:

1) Двосторонній об'єктно-суб'єктний підхід, який передбачає розгляд процесу адаптації як взаємного пристосування між працівником і роботодавцем. У рамках цього підходу адаптація розглядається не лише як включення нового співробітника в робоче середовище, але як відповідне налаштування самої організації – її структур, процесів і корпоративної культури – до потреб, можливостей і особливостей новачка. Такий підхід підкреслює двосторонній характер адаптації, де обидві сторони є активними учасниками процесу інтеграції і взаємного впливу в умовах змін або оновлення діяльності.

Наприклад, в дослідженнях Василик А. і Мурзи К. [3, с. 139], Назарова Н. К. і Степанової Е. Р. [23, с. 326] адаптація персоналу розглядається саме за суб'єктно-об'єктними відносинами, тобто як взаємне пристосування організації та працівника, яке ґрунтується на поступовій їх спрацьованості до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці. Лемещук Р.В. та співавтори зазначають, що під час взаємодії працівника з новим колективом відбувається взаємне пристосування, базовим елементом якого є поступове включення працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці, а отже, адаптація персоналу являє собою соціальний процес освоєння особистістю нового середовища, де як особистість, так і організація активно пристосовуються та взаємодіють між собою [18, с. 405]. Федорчук Т.Ю. і Можаровська Т.В. пояснюють таке пристосування в

наступний спосіб: новоприйнятий працівник активно залучається до системи професійних і соціально-психологічних відносин, вивчає незнайомі для нього раніше цінності, норми, знайомиться з колективом; водночас, він має свої цілі, потреби, стандарти поведінки, відповідно до яких теж висуває певні вимоги до організації, умов праці та графіка роботи [37, с. 67].

2) Діяльнісний підхід, за яким адаптація персоналу сприймається як активний процес усвідомлення працівником нових професійних ролей, включаючи:

- самореалізацію через виконання ключових трудових функцій,
- переоцінку особистісного ставлення до роботи,
- формування внутрішньої мотивації через практичну залученість у робочі завдання.

Цей підхід наголошує, що адаптація – це не лише набуття навичок, а глибинний когнітивно-мотиваційний процес. Зокрема, дослідники Куделя В.І. та Гриценко Н.В. акцентують увагу на тому, що адаптація полягає в проходженні працівником серії професійних дій, які формують професійну компетентність та співвідношення між знаннями, вміннями і ролями на посаді [16, с. 129]. Бойко А.Ю. і Ситник Й.С. наголошують на важливості самоактивного включення працівників у робочі процеси, практичне навчання через виконання конкретних завдань, зворотного зв'язку, наставництва та рефлексії ролі й професійної діяльності [1]. Стрижеус Л. і Тендюк А. розглядають адаптацію як послідовність трудових дій, що формують професійну компетентність, засновану на діях у робочому контексті, з акцентом саме на практичному освоєнні ролі [34].

3) Інструментальний підхід визначає адаптацію як активну інтеграцію нового працівника через виконання реальних трудових дій, підтримку (наставництво, зворотний зв'язок), рефлексію та формування професійної компетентності й мотивації.

Так, на думку Обруч Г.В., адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його знайомства зі специфікою діяльності, а також навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здібностей та психологічного пристосування до умов і

корпоративних цінностей підприємства [24, с. 115]. У цьому визначенні основна увага приділяється засобам реалізації адаптації, тобто тому, як саме працівник проходить процес входження в колектив і робоче середовище – через ознайомлення зі специфікою діяльності, навчання, інформування, оцінювання, розвиток комунікацій, психологічну адаптацію до умов і цінностей компанії. Це саме ті елементи, які традиційно розглядаються в межах інструментального підходу, де ключовими є механізми, засоби та інструменти забезпечення ефективної адаптації.

У контексті інструментального підходу Варіс І.О., Кравчук О.І. і Івахненко К.О. описують адаптацію як інтеграцію через практичну діяльність, де працівник залучається в реальні робочі процеси, комунікацію, навчання і рефлексію – все це доповнює їх «дорожню карту» адаптації, і пропонують дієвий алгоритм адаптаційних практик із акцентом на систематичне залучення новачків до практичної роботи та отримання зворотного зв'язку [2].

Вивчення цілей адаптації працівників допомагає виявити основні пріоритети та завдання, що ставляться перед адаптаційними процесами у розрізі конкретного підприємства. Серед тих із них, що найбільш часто обговорюються в наукових колах, можна виділити наступні [12; 23, с. 327]:

- ✓ зменшення стартових витрат, так як поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно, що вимагає додаткових витрат;
- ✓ формування: у нового працівника – професійних навичок і знань, потрібних для виконання посадової інструкції; у керівника підрозділу – об'єктивного уявлення про профпридатність, особистісні риси, морально-психологічні якості нового працівника;
- ✓ зниження в нових працівників рівень невизначеності та тривожності, допомога їм налагодити стосунки з колективом;
- ✓ скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчують себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- ✓ економія часу керівника і співробітників, так як проводиться за програмою робота допомагає економити час кожного з них;

- ✓ розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності нею.

В роботі українського науковця Тимошенко В.А. [35] чітко сформульовані проблеми, до яких може призвести відсутність програм адаптації персоналу на підприємстві або недосягнення поставлених в них цілей, зокрема:

- Призупинення виробничих та управлінських процесів. Тривалий період адаптації нових працівників до нормальної продуктивності може спричинити затримки у виконанні виробничих та інших функціональних завдань, що в свою чергу може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

- Підвищення рівня стресу у співробітників. В умовах нової роботи працівники часто відчують невизначеність, через відсутність чіткого плану завдань та розуміння обсягу своїх обов'язків. Недостатньо налагоджена комунікація з керівництвом, а також відсутність наставника чи ментора, здатних надавати підтримку та консультації, лише посилюють цей стрес.

- Зниження морального клімату в колективі. Всі вищезазначені фактори можуть погіршити моральний стан співробітників, що впливає на загальну атмосферу в колективі та корпоративну культуру підприємства.

- Ризик формування негативного іміджу роботодавця. Працівники, які залишають компанію на етапі адаптації, часто висловлюють незадоволення, що може призвести до поширення негативних відгуків на ринку праці та знизити привабливість компанії серед потенційних кандидатів [35, с. 76].

Як і будь-який HR-процес, адаптація персоналу має свої визначальні характеристики, що зведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Визначальні характеристики адаптації працівників підприємства**

№	Характеристики	Зміст
1	2	3
1	Суперечність процесу	Такі суперечності пов'язані зі зміною статусу працівника, його ролі в колективі, відношенням до інших співробітників організації, зміною обов'язків та можливостей, цінностей та норм колективу
2	Часовий аспект	Адаптація персоналу відбувається певний проміжок часу (період) в діяльності співробітників організації (від декількох місяців до декількох років), а тому є процесом

1	2	3
3	Вимушеність процесу	Об'єкт управління пристосовується до умов середовища не з власної ініціативи, а за необхідності
4	Суб'єктивність	Різні працівники в однаковій ситуації поведуться не однаково, в результаті чого певні складові системи адаптації персоналу організації зумовлюють не завжди позитивні, але й негативні наслідки
5	Двосторонність	Адаптація передбачає як особисту зміну співробітника під впливом реалій певної організації, так і перетворення реалій навколишнього середовища відповідно до потреб конкретного працівника

Джерело: складено на підставі [34, с. 118]

Основою успішності адаптаційного процесу персоналу на підприємствах виступають базові фактори, які поділяються на дві групи: об'єктивні – зменшення фінансових ресурсів на пошук нового персоналу, зменшення кількості скорочень працівників, скорочення тимчасових витрат персоналу на адаптацію нових працівників; суб'єктивні – розвиток професійних навичок та вмінь, задоволення кожного окремого працівника та внутрішня мотивація персоналу загалом, зростання відчуття прив'язаності до роботодавця [11; 17, с. 115]. Взаємодія означених об'єктивних і суб'єктивних факторів визначає успішність адаптації працівників, оскільки перші сприяють ефективному використанню ресурсів та зниженню витрат, а другі забезпечують розвиток внутрішньої мотивації працівників та їхнє залучення до корпоративної культури.

Критерії успішності адаптації є важливим інструментом оцінки ефективності інтеграційних процесів в компанії, зокрема, для різних категорій працівників, таких як управлінський персонал і робітники, оскільки кожна категорія має свої специфічні обов'язки, рівень відповідальності та вимоги до результативності. Управлінський персонал, як правило, зосереджений на стратегічному плануванні, прийнятті рішень і управлінні людьми, що вимагає оцінки таких якостей, як лідерство, комунікація та здатність до управлінських змін. Водночас, для робітників ключовими є показники, пов'язані з продуктивністю, якістю виконаної роботи, дотриманням стандартів та адаптацією до технічних змін.

В табл. 1.2 узагальнено критерії успішності адаптації обох категорій персоналу.

### Критерії успішності адаптації працівників з числа управлінського персоналу та робітників

№	Критерії для управлінського персоналу	Критерії для виробничого персоналу (робітників)
1	Здатність до виконання вимог посадової інструкції	Висока здатність виконувати встановлені компанією норми виробітку
2	Високі кількісні і якісні показники виконаної роботи	Висока здатність освоювати необхідні робочі операції і обладнання
3	Дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування)	Гнучкість у виконанні різноманітних виробничих завдань
4	Позитивне враження, справлене на колектив та підлеглих	Дотримання трудової дисципліни
5	Здатність вливатись в колектив	
6	Інтерес до підвищення кваліфікації та службового зростання	Співпраця з іншими працівниками в команді
7	Висока зацікавленість в роботі	Відсоток рекламаций (браку) в межах гранично допустимих значень
8	Дотримання філософії компанії, правил і норм її корпоративної культури	
9	Задовільна оцінка якості трудового життя в компанії	Швидкість навчання новим технологіям та методам роботи

Джерело: складено на підставі [33, с. 118]

Критерії успішності адаптації персоналу для управлінського та виробничого складу мають різну спрямованість, що відображає специфіку їхньої діяльності та ролі в організації. Для управлінців основний акцент зроблений на стратегічних, управлінських і міжособистісних аспектах, таких як здатність до прийняття рішень, співпраця з підлеглими, а також дотримання корпоративних норм і філософії компанії. У той час як для робітників критерії успішності зосереджуються на оперативних аспектах роботи, зокрема на виконанні виробничих норм, освоєнні нових технологій, дисципліні і здатності працювати в команді. Ці критерії відображають різні підходи до адаптації в залежності від рівня відповідальності та функціональних завдань кожної категорії працівників.

## **1.2. Видова характеристика адаптації працівників та етапи її проходження на підприємстві**

Класифікація адаптації працівників за різними ознаками є важливим інструментом для розуміння різноманітних аспектів цього процесу та визначення підходів до ефективного управління ним. Враховуючи специфіку підприємства та індивідуальні потреби працівників, адаптація може бути розподілена за кількома критеріями, як це зображено на рис. 1.1.

За рівнем розрізняють первинну і вторинну адаптацію:

- перша передбачає пристосування нових співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності [12], або загалом працівників, які не працювали [26, с. 285];
- друга має на увазі пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності, змінюють її або професійну роль в компанії [12].

При цьому первинна адаптація є більш складним процесом, адже у нового співробітника немає не лише досвіду роботи, а й входження в трудовий колектив, а вторинна є менш складною, проте й вона потребує значної уваги з обох сторін процесу задля мінімізації витрат на неї (фінансових, часових, ментальних) [14].



Рис. 1.1. Класифікація адаптації працівників за ключовими ознаками

Джерело: складено на підставі джерел [21, с. 604; 26, с. 285-287; 32]

Вона підходить для таких категорій працівників, як: ті, що після певного часу в компанії переходять на нову посаду або до іншого відділу, де їм потрібно адаптуватися до нових вимог, обов'язків та процесів; працівників після тривалої відсутності (наприклад, після декретної відпустки або тривалого лікарняного); працівників, які займаються новими технологіями або змінами в процесах; працівників, які підвищують кваліфікацію або отримують нові навички, необхідні для виконання нових завдань або покращення ефективності роботи.

Вторинна адаптація персоналу надає роботодавцю низку конкурентних переваг, оскільки працівник:

- вже має уявлення про робочий процес, специфіку роботи, колектив і встановлену корпоративну етику, тобто він вже повністю пройшов етап первинної адаптації;
- має досвід роботи;
- може подати свої нові ідеї, але з урахуванням організаційних змін [38, с. 210-211].

Ці переваги можна направити на зниження плинності кадрів, кількості помилок при виконанні функціональних обов'язків, підвищення продуктивності роботи, зниження економічних витрат, скорочення часу на реалізацію змін.

На рис. 1.2 схематично представлено формулювання основних пріоритетів первинної і вторинної адаптації працівників підприємства.

За видами діяльності адаптація працівників поділяється на чотири види:

- професійно-виробнича – пристосування працівника (новачка) до умов та режимів праці;
- суспільна – пристосування працівника (новачка) до суспільної праці та соціального статусу компанії;
- міжособистісна – звикання працівника (новачка) до стилю спілкування в колективі, традицій і норм поведінки;
- особистісна – самореалізація працівника (новачка) в процесі адаптації, його особистісний ріст, прагнення до інтелектуального і морального самовдосконалення [36, с. 83].



Рис. 1.2. Формулювання пріоритетів первинної і вторинної адаптації працівників підприємства

Джерело: складено на підставі [6, с. 972]

Таким чином, професійно-виробнича адаптація зосереджена на освоєнні умов праці, а суспільна – забезпечує інтеграцію в соціальні структури організації. Міжособистісна адаптація допомагає працівнику звикнути до стилю комунікації та норм поведінки в колективі, в той час як особистісна стосується розвитку та самореалізації працівника в процесі роботи. Разом ці види адаптації створюють основу для успішної інтеграції та подальшого розвитку працівника в організації.

Адаптація працівників за змістом охоплює різні аспекти, серед яких в науковій літературі розрізняють наступні:

1. Організаційна – це ознайомлення співробітника з посадовою інструкцією і розумінні місця його посади в організаційній структурі підприємства і ролі у виробничому процесі [6, с. 970].

2. Психофізіологічна – це пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці [12]. Як справедливо зауважує

вітчизняний дослідник Гетьман О.О., за сучасних умов швидкого старіння техніки і технологій відповідно швидко змінюються санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, що потребує забезпечення працівникам санітарно-гігієнічного комфорту, ритмів праці, зручності робочого місця тощо [6, с. 971], а значить потреба в психофізіологічній адаптації персоналу актуалізується.

3. Соціально-психологічна – це пристосування працівника до відносин у колективі [36, с. 83].

В теорії менеджменту персоналу прийнято вважати, що працівників в ході соціально-психологічної адаптації проходить декілька стадій. На початковому етапі адаптації працівник проходить зовнішню переорієнтацію, оскільки ще не знайомий з ціннісними орієнтаціями колективу. На другому етапі відбувається визнання системи норм та цінностей як колективу, так і особистості, при цьому працівник зберігає свої власні переконання. Третій етап передбачає поглинання працівником цінностей колективу, що, в свою чергу, може призвести до зміни його власних поглядів та орієнтацій. Четвертий, завершальний етап, полягає у повному прийнятті ціннісних орієнтацій та норм колективу, що веде до глибокої перебудови психології і поведінки особистості. Ризиком цього етапу є можливість повного ототожнення з колективом, що може призвести до втрати частини власної індивідуальності [37, с. 66-67].

4. Економічна – це знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагород для персоналу [12].

5. Професійна – це повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування змісту і характеру праці, її умов і організації, стилю професійної діяльності працівника до вимог нового робочого місця, засвоєння нових професійних функцій і обов'язків, удосконалення необхідних умінь і навичок, включення в професійне співробітництво та партнерство, поступовий розвиток конкурентних здібностей [37, с. 67].

Класифікація адаптації за сферою впливу розглядає різні ситуації, в яких працівник проходить процес адаптації, залежно від змін у його професійній діяльності або кар'єрному русі [36, с. 83]: це адаптація працівника до нової посади в межах компанії; реадaptaція, яка використовується до працівників, які зайняли

посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями; адаптація до кар'єри, тобто її підвищення або пониження.

В роботі [21] зустрічаємо класифікацію адаптації працівників за ступенем завершеності процесу, а саме: повна адаптація, коли працівник максимально пристосовується до всіх аспектів організаційної культури компанії, часткова адаптація – тільки до окремих аспектів трудового середовища і дезадаптація, за якої працівник не зміг (не захотів) пристосуватись до жодного з аспектів трудової діяльності в компанії.

I, насамкінець, класифікація адаптації за суб'єктно-об'єктними відносинами розглядає процес адаптації через взаємодію двох основних учасників: суб'єкта (працівника) та об'єкта (умови роботи, колектив, організація тощо). Ця класифікація вказує на тип і характер взаємодії між працівником та середовищем, до якого він має адаптуватись. З огляду на зазначене, адаптація може бути активною і пасивною [12; 36, с. 83]: в активній працівник бере на себе ініціативу, взаємодіє з організацією та колективом, шукає способи адаптуватись до нових умов, а в пасивній він абстрагується, піддається впливу умов організації, приймаючи їх без значних змін у своїй поведінці.

Основними сучасними підходами до організації процесу адаптації з боку роботодавців є наступні три:

- «Оптичний» підхід передбачає, що новоприйнятий працівник починає працювати без чітко визначених умов праці, обов'язків та оплати, а рішення щодо співпраці приймається пізніше, за результатами «спостереження». Такий підхід часто базується на уявленні роботодавця про надлишок кадрів і легку замінність працівників. У результаті новачок сприймає організацію як несерйозну та незацікавлену в ньому.

- «Армійський» підхід ґрунтується на принципі: «важко в навчанні – легше згодом». Під час випробувального терміну новому працівнику дають надмірно складні завдання без належної підтримки чи введення в посаду. У деяких компаніях це переходить у практику постійної ротації кадрів на етапі випробування, що, з

одного боку, може бути методом жорсткого відбору, а з іншого – створює токсичне середовище. У таких колективах новачкам нерідко чинять штучні перешкоди, що унеможлиблює оновлення персоналу та формує недовіру до роботодавця. Жорсткі підходи до адаптації мають сенс лише тоді, коли вони узгоджені з усією кадровою політикою компанії.

- «Партнерський» підхід характерний для зрілих компаній із досвідом роботи з персоналом. Він передбачає сітку та ефективну організацію процесу адаптації, визнання важливості балансу між очікуваннями та реальністю, а також готовність до компромісу. Такий підхід дозволяє швидко оцінити відповідність новачка посаді та знизити витрати на помилки при наймі [23, с. 327].

Для вирішення комплексу проблем адаптації персоналу вчені й фахівці пропонують різні підходи щодо стадій процесу управління адаптацією та їх змісту. При цьому слід відзначити єдність думок вчених щодо ключових етапів, які слід врахувати при організації процесу адаптації працівників на підприємствах, серед яких можна виділити такі [4, с. 167; 7, с. 244-245]:

Етап 1. Підготовча стадія, де здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації. На цьому етапі HR-відділ підприємства аналізує відповідність професійних і особистісних характеристик кандидата специфіці вакантної посади, а також визначає потенційні ризики адаптації. Зібрана інформація дозволяє сформулювати індивідуальний підхід до подальшого супроводу працівника в період входження в компанію.

Етап 2. Активна стадія, де проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу у такій послідовності:

Етап 2.1. Первинна адаптація – відбувається продовж першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив. На цьому етапі важливу роль відіграють такі заходи, як проведення загального інструктажу, ознайомлення з

правилами внутрішнього трудового розпорядку, першочергове представлення колегам та керівництву, надання першої підтримки наставником або HR-фахівцем.

Етап 2.2. Поглиблена адаптація – проходить продовж першої частини випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури. Тут варто зазначити, що випробувальний термін працівників згідно чинного законодавства України, а саме: Кодексу законів про працю України [13] становить до трьох місяців, до якого, зазвичай, формально прирівнюють період адаптації. На цьому етапі відбувається формування стійких міжособистісних зв'язків, освоєння корпоративних норм та цінностей, а також перевірка реальної відповідності професійної компетентності новоприйнятого працівника вимогам посади.

Етап 2.3. Остаточна адаптація – відбувається продовж останньої частини випробувального терміну та пов'язана із фінальним входженням працівника у трудовий колектив. Фактично, саме в цей час визначається доцільність подальшого працевлаштування особи в компанії за результатами оцінки успішності її інтеграції в трудовий процес та колектив.

Кожен з етапів адаптації працівників потребує цілеспрямованих дій з боку роботодавця та інших учасників процесу, зокрема, керівництва, HR-менеджерів та наставників. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні методи адаптації персоналу, які використовуються на практиці для забезпечення результативного входження нових співробітників у професійне середовище і які зведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Методи забезпечення ефективного проходження адаптації працівників

№	Методи	Вміст
1	2	3
1	Економічні	Охоплюють заходи матеріального заохочення працівників, що сприяють їх швидшому входженню в трудову діяльність: виплата премій, доплат, бонусів, надання пільг, розширених соціальних пакетів та інших форм фінансової підтримки. Також економічні стимули можуть реалізовуватись через тимчасове пом'якшення вимог до результатів праці, зокрема, зниження норм виробітку для робітників або спрощення професійних очікувань для фахівців та управлінського персоналу продовж початкового періоду роботи

1	2	3
2	Організаційно-адміністративні	Охоплюють комплекс заходів, спрямованих на формування організаційної готовності працівника до виконання посадових обов'язків та інтеграцію в корпоративне середовище: введення на посаду, ознайомлення з внутрішніми правилами, регламентами, посадовими інструкціями, а також надання ключової інформації про структуру, культуру та цінності організації. Важливими інструментами виступають початкове навчання, участь у Welcome-програмах (тренінги, ознайомчі буклети, Welcome-бокси з корпоративними матеріалами), наставництво та первинна психологічна підтримка
3	Соціально-психологічні	Орієнтовані на створення сприятливого соціального середовища та позитивного психологічного клімату в трудовому колективі, формування командного духу, розвиток довірливих неформальних відносин між співробітниками, залучення новачка до внутрішньоколективних взаємодій, а також проведення спільних заходів – як формальних (зустрічі, планерки, обговорення), так і неформальних (корпоративи, тимблдінг тощо)

Джерело: складено на підставі [9; 17, с. 116]

Отже, представлена у таблиці класифікація методів адаптації працівників відображає багатовимірний підхід до підтримки нових співробітників у період їхнього професійного входження в організацію. Кожна з груп методів – економічна, організаційно-адміністративна та соціально-психологічна – виконує окрему функцію в адаптаційному процесі, але водночас вони є взаємодоповнювальними. Збалансоване їх поєднання дозволяє не лише знизити рівень професійного та емоційного напруження у нових працівників, а й забезпечити їхню стійку мотивацію, лояльність до організації та готовність до ефективної роботи з перших тижнів.

### **1.3. Світовий досвід використання технологій адаптації працівників підприємства**

Однією з найбільш поширених технологій адаптації працівників є наставництво і його прогресивні формати – менторинг і баддінг. Визначення цих трьох понять сформульовано нижче.

Наставництво – це спосіб передачі навичок і знань недосвідченому спеціалісту від більш досвідченого співробітника організації [22]. Як правило, наставник – це кваліфікований спеціаліст, який працює в організації давно і може ввести нового співробітника в курс справи.

Менторинг – це довгострокова форма підтримки, у межах якої більш авторитетний і досвідчений співробітник (ментор) сприяє професійному зростанню новачка, передаючи практичні знання, навички та досвід, забезпечуючи індивідуальний супровід. Один з провідних британських університетів University College London (UCL) визначає ознаки менторства так [59]:

- Підтримка без оцінювання. Менторство передбачає розвиток без контролю чи формального оцінювання працівника (менті).
- Орієнтація на кар'єру. Ментор сприяє професійному зростанню та вдосконаленню навичок мені.
- Особистісна взаємодія. Дозволяє відкрито обговорювати особисті питання, на відміну, приміром, від коучингу.
- Спільність цілей. Менторинг спрямований на досягнення як індивідуальних цілей менті, так і стратегічних інтересів компанії.
- Тривалість і гнучкість. Це, як правило, тривала неформальна взаємодія з вільним графіком, яка адаптується до потреб працівника.
- Досвід ментора. Ментор має вищу кваліфікацію або значно більший досвід.

Прикладом успішного впровадження менторингу є програма Cooley Academy Mentoring Program (CAMP) від міжнародної юридичної компанії Cooley LLP, де кожен новий юрист (MLA) отримує досвідченого ментора (SAA), з яким обговорює цілі, делегування, кар'єрний розвиток [55].

Баддінг – це технологія адаптації персоналу, яка полягає у закріпленні за працівником партнера («buddy» чи бадді), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії та рішення закріпленого за ним новачка задля виявлення «вузьких місць» у його роботі і де учасники є рівноправними [5, с. 559]. Саме рівноправність принципово відрізняє баддінг від наставництва, хоча між цими технологіями існують й інші відмінності, що наведені в табл. 1.4.

## Принципові відмінності між технологіями наставництва і баддінгу

№	Критерії	Наставництво	Баддінг
1	Мета	Професійний розвиток, кар'єрне зростання, стратегічна підтримка	Швидка адаптація в новому колективі, побутова та соціальна підтримка
2	Тип відносин	Ієрархічні: досвідчений працівник → молодший або новачок	Горизонтальні: працівник з близьким досвідом → новачок
3	Рівень досвіду наставника/бадді	Старший колега, фахівець з досвідом або керівник	Працівник з аналогічною або трохи вищою посадою
4	Типова роль наставника/бадді	Старший колега, який допомагає професійно розвиватися	Колега, який допомагає зорієнтуватись у новому середовищі
5	Тривалість взаємодії	З різними строками: до 3-х місяців, до 6 місяців і більше, залежно від посади і потреби	Короткострокова (1-2 місяці, період адаптації)
6	Частота контакту	Регулярні зустрічі за графіком (навіть системні)	Спонтанні, за потреби, дні або тижні новачка
7	Формальність програми	Більш формалізоване, часто частина HR-програм або програм розвитку	Менш формальна і гнучка
8	Цільова аудиторія працівників	Новоприйняті працівники, ті, хто змінює роль, переходить на керівну посаду, працівники після тривалої перерви, або внаслідок виробничих змін	Новоприйняті працівники
9	Очікувані результати	Підвищення якості і продуктивності роботи, підтримка талантів, розвиток корпоративної культури компанії	Швидке і комфортне включення в роботу, зниження стресу адаптації, підтримка комунікації

Джерело: складено на підставі джерел [48; 56]

Серед переваг використання технології баддінгу можна виділити наступні [46; 52]:

- Це допомагає зменшити тривогу та стрес від початку нової роботи. Нові співробітники можуть почуватись розгубленими незнайомим середовищем та вимогами до нової посади. «Приятель» (бадді) допомагає полегшити ці побоювання, забезпечивши дружню підтримку.

- Система налагодження зв'язків пришвидшує процес адаптації. Часто новачки отримують величезний обсяг інформації протягом перших кількох днів на новому місці роботи. Бадді допомагає полегшити засвоєння цієї інформації, а також зорієнтуватись в корпоративній культурі компанії та ознайомитись з очікуваннями та нормами робочого місця.

- Система баддінгу сприяє формуванню почуття спільності та приналежності до команди. Вона заохочує міжфункціональні відносини та співпрацю, об'єднуючи новачків з діючими співробітниками, що призводить до кращої командної роботи, вищого морального духу, підвищення продуктивності праці, а також поглиблює інтеграцію новачків в корпоративне життя колективу і змушує відчувати себе її частиною з перших днів роботи, а не ізольовано.

- Бадді слугують цінним ресурсом для передачі знань та досвіду новачкам, пов'язаних з роботою, надаючи поради, рекомендації та практичні рекомендації на основі свого досвіду.

Баддінг є сучасним інструментом не лише онбордингу, але і стратегічного менеджменту персоналу загалом, що активно впроваджується у провідних міжнародних компаніях як складова ефективної системи адаптації нових працівників, зокрема:

- ✓ Компанія Buffer реалізувала пілотний проект трирівневої системи баддінгу, де новачка супроводжують три «приятелі»: лідер-бадді, рольовий бадді та культурний бадді. Це дозволяє новому співробітнику отримати комплексну підтримку в різних аспектах роботи та швидше адаптуватися до нової ролі [42].

- ✓ У Microsoft баддінг є ключовим елементом програми адаптації. Дослідження показали, що новачки, які мали регулярні зустрічі з бадді продовж

перших 90 днів, на 56% швидше досягали продуктивності в порівнянні з тими, хто не мав такої підтримки [40].

✓ У Netflix новачки отримують підтримку від «Peers» – колег, які допомагають їм зрозуміти корпоративну культуру та процеси, що сприяє зниженню рівня тривожності та покращенню досвіду адаптації [43].

Технологія секондмент (secondment) є своєрідним «відрядженням» і різновидом ротації кадрів, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ компанії з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [5, с. 559]. Лобза А. та співавтори уточнюють, що секондмент може поширюватись і на інше підприємство [19, с. 176]. Така форма стажування для працівника відрізняється від звичайного навчання: вона дає йому змогу зануритись у реальні робочі процеси іншої структури, часто не усвідомлюючи потреби оволодіти певними навичками заздалегідь. Це сприяє не лише професійному, але і міжособовому розвитку: освіченню особистих якостей, розумінню організаційної культури і специфіки інших підрозділів. До ключових ознак секондменту варто віднести:

– Тимчасовість – передбачає строкове переведення спеціаліста – від кількох тижнів до року чи більше. Наприклад, внутрішні внутрішньо корпоративні «job rotation» можуть тривати місяць-два, тоді як міжнародні стажування — до 12 місяців.

– Функціональна модель з трьома учасниками: залучені сторони – первинний роботодавець (home), працівник (seconded) і приймаюча сторона (host). Угода укладається між цими сторонами, регулює терміни, обов'язки, винагороди, зв'язки та гарантії повернення.

– Мета: навчання і розвиток, зокрема, ознайомлення з новими практиками чи технологіями; внутрішні ротації для крос-функціональної інтеграції та обміну компетенціями; міжнародні стажування, що допомагають вивчити глобальні процедури, стандарти та культуру [53].

В табл. 1.5 наведено приклади відомих компаній, що успішно практикують секондмент в адаптаційному процесі для співробітників.

**Приклади використання секондменту в адаптаційній практиці відомих компаній**

№	Компанія	Назва програми	Зміст
1	World Bank	Global Secondment Program (GSP)	Надає можливості для співробітників урядових і регіональних агентств працювати в банку до 4 років – для обміну знаннями, розвитку навичок та побудови глобальних мереж
2	PwC	Edge International Secondment	Частина програми для випускників Deals, яка передбачає міжнародні secondment-переміщення між офісами (наприклад, Кенія, Австралія, Німеччина, Велика Британія)
3	Airbnb	Work-from-anywhere політика	Дозволяє співробітникам працювати до 90 днів на рік з іншої країни
4	Spotify		Взагалі скасувала жорстке прив'язання до офісу – співробітники можуть обирати, звідки вони працюють протягом року
5	Reed Smith	Inter-office secondments	Двотижневі обміни між офісами по всьому світу – з метою більш глибокого розуміння інтернаціональних правових практик

Джерело: складено на підставі джерел [44; 47; 49; 57; 60]

Шедовінг (shadowing, або «стеження») як ще одна прогресивна технологія адаптації персоналу – це надання можливості новоприйнятому працівнику або діючому, представленому до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій [5, с. 559].

Однією з головних переваг шедовінгу є його ефективність у навчанні новачків, завдяки чому вони можуть вивчати практичні аспекти роботи, не просто отримуючи теоретичні знання, а спостерігаючи за їх застосуванням у реальних умовах. Такий підхід дозволяє швидше інтегруватися в команду та зменшити час, необхідний для освоєння нових задач. Крім того, шедовінг сприяє розвитку комунікаційних навичок, оскільки новий співробітник часто взаємодіє зі своїм наставником і задає питання, що допомагає уникати помилок на початкових етапах роботи.

Водночас, існують основним недоліком цієї технології є психологічний тиск на нового працівника, адже, спостерігаючи за роботою досвідченого колеги, він може відчувати себе невпевнено або навіть перевантаженим інформацією.

Міжнародна організація AIHR (Academy to Innovate HR), яка займається розвитком і впровадженням цифрових технологій в сферу управління персоналом, виокремлює декілька різновидів шедовінгу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Різновиди шедовінгу як прогресивної технології адаптації працівників

№	Різнovid	Сутність
1	Віртуальний шедовінг	Технології значно змінили спосіб, у який ми працівники взаємодію один з одним і навчаються, пропонуючи можливості для віртуального спілкування, такі як телемедицина та відеоконференції. Це дозволяє компаніям зв'язувати співробітників, незалежно від відстані. Навчання через спостереження також може здійснюватися віртуально, даючи можливість співробітникам взаємодіяти з менторами через відеоконференції чи за допомогою заздалегідь записаних відео, отримуючи уявлення про щоденну діяльність на роботі
2	Внутрішній	Цей традиційний тип навчання передбачає взаємне спостереження співробітників однієї організації для того, щоб дізнатися про обов'язки, задачі та виклики в роботі один одного. Внутрішнє навчання використовується для підготовки нових працівників або для їхнього перенавчання на інші позиції за необхідності
3	Кар'єрний	Стажери чи кандидати на роботу можуть спостерігати за професіоналами в галузях, які їх цікавлять, щоб отримати реальний досвід і зрозуміти, як виглядає робота в цій професії
4	Управлінський (для керівників)	Коли співробітники рухаються по кар'єрній драбині, вони часто прагнуть досягти керівних посад. Однак перехід на такі позиції може бути складним. Навчання через спостереження за керівниками надає новим керівникам можливість навчатися у досвідчених лідерів, отримуючи важливі знання, які допомагають ефективно виконувати їхні нові обов'язки
5	Крос-функціональний	Організації сприяють розвитку стійкості та гнучкості у робочих командах через перехресне навчання співробітників. Коли працівник йде або бере тривалу відпустку, це не зупиняє робочі процеси, адже інші співробітники вже знайомі з його обов'язками. Навчання через спостереження в межах різних функцій дозволяє колегам зрозуміти завдання один одного і бути готовими замінити когось у разі необхідності

Джерело: перекладено і адаптовано автором з джерела [58]

Шедовінг набув популярності у професійних сферах, де працівникам (новачкам) необхідно отримати реальний досвід і навички, спостерігаючи за досвідченими колегами, зокрема, в ІТ, медицині, творчих професія, продажах і

маркетингу, індустрії гостинності. Щодо останньої, то українські дослідники Шерстюк Р. і Островська Г. нещодавно провели масштабне опитування серед національних та міжнародних готельно-ресторанних підприємств, які були розділені на п'ять категорій: українські ресторани, міжнародні ресторани мережі, українські готелі, українські готельні мережі та міжнародні готельні мережі, і з'ясували ТОП-3 найбільш поширених технологій навчання персоналу, в тому числі у період адаптації, до якого увійшли: шедовінг (25 %), тренінги/відео (20 %) та бадінг (20 %) [39, с. 324].

Успішна практика менеджменту персоналу у провідних міжнародних компаніях свідчить про те, що ефективна система адаптації працівників ґрунтується на комплексному впровадженні цілісних технологій – наставництва, менторингу, бадінгу, шедовінгу, секондменту, що забезпечують швидке включення співробітника в робочі процеси та корпоративне середовище.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1. Оцінка результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» (далі – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво») є одним із провідних виробників пива в Україні, хоча і не входить до складу «великої четвірки» пивоварних компаній (в 2024 р. ці гравці контролюють близько 80-85% ринку пива в Україні, а саме: ПрАТ «Карлсберг Україна» (Carlsberg Ukraine), ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» (AB InBev Efes Україна) і ТЗОВ «Перша приватна броварня» [15]).

Історія компанії розпочалася в 1974 році, коли на базі Полтавського пивоварного заводу було організовано виробництво пива. У 1990-х роках, у зв'язку з економічними реформами та процесами приватизації, Полтавський пивоварний завод був приватизований, а в 2000 році зареєстровано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що стало новим етапом у розвитку підприємства. З того часу воно активно працює над модернізацією виробничих потужностей, впровадженням новітніх технологій та розширенням асортименту продукції [25].

В табл. 2.1 представлено коротку інформаційну довідку про досліджуване підприємство.

*Таблиця 2.1*

#### Інформаційна довідка про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Довідкова позиція	Інформація
1	2	3
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Код ЄДРПОУ	05518768
3	Дата реєстрації	20.01.1992 р. (понад 33 роки)

1	2	3
4	Уповноважені особи (керівник)	Лавріченко Василь Микитович
5	Організаційно-правова форма власності	Акціонерне товариство
6	Орган управління юридичної особи	Загальні збори
7	Розмір статутного капіталу	67 416 310,50 грн.
8	Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Додаткові: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин</li> <li>• 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки</li> <li>• 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.</li> <li>• 46.34 Оптова торгівля напоями</li> <li>• 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах</li> </ul>
9	Юридична адреса	36008, Україна, Полтавська область, м. Полтава, вул. Європейська, 160 (збіг з фактичною)

Джерело: складено за даними української аналітичної онлайн-системи YouControl [28]

Виробнича потужність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить 2,5 млн дал пивобезалкогольних напоїв щорічно. На підприємстві діє автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину, а також лінія розливу в ПЕТ-пляшки, здатна випускати до 36 000 пляшок на годину [25].

Станом на 2025 рік основні види пива, які виробляє підприємство, включає:

- світле (тут і далі торговельні марки – Полтава (3 види), АльтМюллер (3 види), Гейзер (3 види), Мюнхенське (1 вид));
- темне (Диканські вечори);
- нефільтроване (Мюнхенське нефільтроване);
- спеціальні сорти пива для гурманів (Пивна дівка (PIVNA DIVKA), Лящ копчений, Гелон).

Також асортиментний портфель підприємства містить безалкогольні напої (ЛимонГія – 7 видів), ЛимонадоВо (5 видів), квас (Полтавський хлібний) та енергетики (2 види). Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доступна в різних

форматах упаковки: пляшки 0,5 л, 1,5 л, 2 л, а також у вигляді розливного пива, що дозволяє споживачам обирати найбільш зручний варіант для себе.

В табл. 2.2 визначено, як змінювались обсяги виробництва продукції компанії у розрізі асортиментних груп у вартісному еквіваленті за останні два роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у розрізі асортиментних груп за 2023 – 2024 рр.**

Група продукції	Обсяг виробництва, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	відносне, %	в структурі, п. п.
Пиво та пивна продукція	349456	398465	69,8	70,2	14,0	0,4
Квас	115341	130836	23,0	23,1	13,4	0,1
Енергетичні напої	35619	37947	7,1	6,7	6,5	-0,4
Всього	500415	567248	100,0	100,0	13,4	*

Джерело: розраховано за даними планово-економічного відділу підприємства

Загальний обсяг виробництва продукції підприємства виріс за два роки на 13,4%, що вказує на позитивну тенденцію нарощення його виробничого потенціалу. Виробництво пива та пивної продукції збільшилось на 14%, а їх частка в структурі асортименту – на 0,4 процентних пункти, досягнувши 70,2% у 2024 році. Отже, пиво залишається основним продуктом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», і його популярність продовжує зростати.

Квас продемонстрував ще більш значний приріст обсягу виробництва – на 13,4%, а його частка в структурі асортименту також виросла на 0,1 п. п. – до 23,1% в 2024 р. Натомість енергетичні напої показали негативну динаміку: обсяг їх виробництва зменшився на 6,5%, а питома вага скоротилась з 7,1% в 2023 р. до 6,7% в 2024 р., що викликано низкою причин: зменшенням попиту серед українців на пиво безалкогольну продукцію з високою маржинальністю; зростанням конкуренції на ринку енергетичних напоїв в Україні, зокрема, з боку міжнародних виробників Red Bull та PepsiCo; зміною стратегічних пріоритетів підприємства та переорієнтацією на виробництво більш перспективних для нього груп продукції.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджує міжнародні стандарти якості, зокрема, ISO 9001:2015, що регламентують систему управління якістю на підприємстві і керуються принципами ефективного менеджменту, такими як орієнтація на клієнта, мотивація та залучення вищого керівництва, процесний підхід та постійне вдосконалення.

Підприємство реалізує свою продукцію через різноманітні канали збуту, а саме:

- ✓ Роздрібні мережі: продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена в численних супермаркетах та продуктових магазинах по всій Україні, зокрема, у мережах «Сільпо», Winestyle, «АТБ», «NOVUS» та інших.

- ✓ Оптові постачальники та дистриб'ютори: підприємство співпрацює з оптовими компаніями та дистриб'юторами, які забезпечують доставку продукції в різні регіони країни. Наприклад, компанія BearTeam є офіційним дистриб'ютором ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і пропонує продукцію підприємства в кегах та бочках для розливу в заклади громадського харчування [41].

- ✓ Інтернет-магазини: Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доступна для замовлення через онлайн-платформи, такі як НорНеу, що дозволяє споживачам замовляти пиво з доставкою додому [50], або Fozzyshop.ua – онлайн-супермаркет, що входить до складу Fozzy Group [45].

- ✓ Фірмові магазини та точки продажу: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має власні (фізичні) фірмові магазини та точки продажу, де споживачі можуть придбати продукцію безпосередньо від виробника.

Основними ринками збуту продукції підприємства є регіональний ринок України, а частка експорту незначна – до 3% від загального обсягу продаж в 2023 – 2024 рр.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» співпрацює як з вітчизняними постачальниками, так і з-за кордону. В Україні підприємство отримує ячмінний солод від місцевих виробників, а також пивні дріжджі від вітчизняних компаній. Вода для виробництва пива надходить з артезіанських свердловин, розташованих на території заводу, що забезпечує високу якість сировини.

Що стосується імпорту, то для виробництва пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постачає хміль з країн Європи, таких як Чехія, Польща та Німеччина, що дозволяє отримувати бажану гіркоту та аромат. Для упаковки продукції використовуються імпортні РЕТ-пляшки та банки, що відповідають міжнародним стандартам. Крім того, для створення нових сортів пива компанія використовує ароматизатори та добавки від іноземних постачальників. Завдяки такій співпраці, підприємство здатне підтримувати стабільне виробництво і високу якість своєї продукції.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є акціонерним товариством, що функціонує відповідно до положень чинного законодавства України, зокрема, Закону України «Про акціонерні товариства» [30]. Управління підприємством здійснюється через систему органів, що включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Виконавчий орган:

1. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління в компанії. Вони приймають ключові рішення щодо діяльності товариства, як то: затвердження фінансових звітів, розподілу прибутку, вибору Наглядової ради та визначення основних напрямків його розвитку.

2. Наглядова рада забезпечує контроль за діяльністю товариства та виконанням рішень зборів акціонерів, здійснює нагляд за роботою виконавчого органу та приймає рішення щодо корпоративної стратегії управління, що впливають на фінансову стабільність товариства.

3. Виконавчий орган (в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – генеральний директор, Лавріченко Василь Микитович, який займає цю посаду 2006 року) здійснює поточне управління підприємством, сприяє виконанню рішень, прийнятих Загальними зборами акціонерів та Наглядовою радою. Він відповідає за організацію виробничого процесу, управління персоналом, фінансовими потоками та іншими операційними аспектами діяльності компанії.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зображена на рис. 2.1, і, як бачимо, вона належить до категорії лінійно-функціональної.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено за даними адміністрації підприємства

Лінійні елементи організаційної структури проявляються в тому, що генеральний директор має пряму владу над підлеглими і приймає основні оперативні рішення. Він керує діяльністю підприємства відповідно до вертикалі управління, що характерно для лінійної моделі. Функціональні елементи полягають у наявності підрозділів, які спеціалізуються на виконанні окремих функцій, таких як виробництво, фінанси, юридичне забезпечення, збут, кадри тощо. Кожен з цих підрозділів має вузьку спеціалізацію та відповідну професійну компетенцію, що є ознакою функціональної структури. Отже, лінійно-функціональна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує чітку ієрархію управління і, водночас, ефективний функціональний поділ праці.

Динаміку основних показників господарської діяльності підприємства проаналізуємо за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.**

№	Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	500415	567248	66833	13,4
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	677951	745683	67732	10,0
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб, всього, в тому числі:	276	270	-6	-2,2
3.1	Промислово-виробничий персонал (ПВП)	273	267	-6	-2,2
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	179639	200101	20462	11,4
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	75314,0	86946,0	11632,0	15,4
6	Власний капітал, тис. грн.	446864,0	506885,0	60021,0	13,4
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	466190	504696	38506	8,3
8	Валовий прибуток, тис. грн.	211761	240987	29226	13,8
9	Інші операційні доходи, тис. грн.	26122	29513	3391	13,0
10	Адміністративні витрати, тис. грн.	22729	27566	4837	21,3
11	Витрати на збут, тис. грн.	76488	88291	11803	15,4

1	2	3	4	5	6
12	Інші операційні витрати, тис. грн.	28997	68908	39911	137,6
13	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	594404	689461	95057	16,0
14	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	109669	85735	-23934	-21,8
15	Чистий прибуток, тис. грн.	84385	58953	-25432	-30,1
16	Продуктивність праці ПВП, тис. грн.	1833,0	2124,5	291,5	15,9
17	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	22739,7	26835,2	4095,5	18,0
18	Фондоозброєність, грн.	650,9	741,1	90,2	13,9
19	Рентабельність господарської діяльності, %	14,2	8,6	-5,6	-39,8
20	Рентабельність продукції, %	45,4	47,7	2,3	5,1
21	Рентабельність власного капіталу, %	18,9	11,6	-7,3	-38,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А, Додаток Б]

Табличні дані свідчать про загалом позитивну динаміку його виробничих та економічних показників, однак з певними ознаками фінансового напруження, яке проявилось у зниженні прибутковості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У 2024 році обсяг виробництва продукції товариства збільшився на 13,4% порівняно з попереднім роком і склав 567248 тис. грн. Водночас, спостерігаємо приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 10%. Як бачимо, темп росту обсягів реалізації був нижчим за темп зростання обсягів виробництва, що може свідчити про накопичення залишків готової продукції на складах та/або зниження середньої ціни реалізації через конкурентний тиск.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, в тому числі промислово-виробничого (далі – ПВП), дещо зменшилась – на 2,2%, що у поєднанні із приростом продуктивності праці ПВП на 15,9% говорить про оптимізацію трудових ресурсів та більш ефективного використання робочої сили. Також позитивним трендом відзначається динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників підприємства, яка виросла на 18%, або до 26835,2 грн. в 2024 році.

Значну увагу підприємство приділило оновленню матеріально-технічної бази та інвестиціям в модернізацію виробництва: середньорічна вартість основних засобів зросла на 11,4%, що позитивно позначилось на фондоозброєності (+13,9%).

Разом з тим, фінансові результати діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році погіршилися, крім валового прибутку. Зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 21,8%, а чистий прибуток – на 30,1%. Основною причиною цього стало значне зростання витрат, передусім, інших операційних витрат, які зросли більше, ніж удвічі (+137,6%). Це може бути пов'язано з одноразовими або позаплановими витратами, зокрема, збитками від курсових різниць, штрафами, списанням активів або іншими статтями, не належать до категорії операційних.

Загальне зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції товариства на 16% перевищило темпи зростання доходу, що також негативно вплинуло на фінансові результати. У той же час, варто відзначити, що рентабельність продукції навіть дещо зросла – з 45,4% до 47,7% за два роки, що свідчить про здатність підприємства формувати конкурентну ціну при контролі собівартості. Проте зниження загальної рентабельності господарської діяльності (з 14,2% до 8,6%) та рентабельності власного капіталу (з 18,9% до 11,6%) у 2023 – 2024 рр. вказує на те, що витратна частина бізнесу потребує оптимізації.

Отже, на кінець періоду дослідження ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє позитивну динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення продуктивності праці і розширення матеріально-технічної бази. Однак погіршення фінансових результатів, зумовлене переважно зростанням операційних витрат, свідчить про необхідність зосередження уваги на їх контролі.

## **2.2. Діагностика кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Кадрове забезпечення – це оцінка того, наскільки наявний на підприємстві кадровий склад відповідає потребам підприємства за кількістю, якістю та структурою. Його діагностику розпочнемо з аналізу динаміки персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за ключовими категоріями в 2023 – 2024 рр. (табл. 2.4).

**Динаміка складу та структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в  
2023 – 2024 рр.**

№	Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	276	100,0	270	100,0	-6	*
2	Непромисловий персонал	3	1,1	3	1,1	0	0,0
3	Промислово-виробничий персонал, всього, в т. ч.:	273	98,9	267	98,9	-6	0,0
3.1	Виробничий персонал, з них:	173	62,7	170	63,0	-3	0,3
	- робітники	160	58,0	158	58,5	-2	0,5
	- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	13	4,7	12	4,4	-1	-0,3
3.2	Управлінський персонал, з них:	100	36,2	97	35,9	-3	-0,3
	- керівники	40	14,5	40	14,8	0	0,3
	- спеціалісти	54	19,6	52	19,3	-2	-0,3
	- службовці	6	2,2	5	1,9	-1	-0,3

Джерело: розраховано за даними служби управління персоналом підприємства

Аналіз складу та структури персоналу підприємства за два роки показує незначне скорочення чисельності працівників при збереженні загальної структури кадрів. У 2024 році середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася на 6 осіб, при цьому структурні зміни були мінімальними. Переважну частку персоналу, як і раніше, становить промислово-виробничий персонал (98,9%). Частка непромислового персоналу також залишилася стабільною – 1,1%, що в кількісному еквіваленті складає 3 особи (2 працівники їдальні та працівниця медичного пункту на території підприємства).

Кількість виробничого персоналу зменшилася з 173 до 170 осіб, при цьому його питома вага навіть зросла на 0,3 процентні пункти – до 63% в 2024 році. Це свідчить про те, що скорочення торкнулось менш продуктивних та/або допоміжних категорій працівників, тоді як основний виробничий потенціал був збережений.

Серед виробничого персоналу найбільшу частку традиційно займають робітники – у 2024 році їх кількість становила 158 осіб, що на 2 особи менше, ніж у попередньому році. Незважаючи на скорочення, їх частка у загальній структурі зросла на 0,5 п.п. – до 58,5% питомої ваги в структурі. Чисельність іншого виробничого персоналу (молодшого обслуговуючого, працівників охорони тощо) скоротилася на 1 особу, що, втім, призвело до незначного зменшення їх частки в загальній структурі (–0,3 п.п.).

У 2024 році спостерігалось незначне скорочення управлінського персоналу – зі 100 до 97 осіб, що супроводжувалось зменшенням їх питомої ваги в загальній структурі працівників із 36,2% до 35,9% за два роки. Така динаміка вказує на певну оптимізацію адміністративного апарату управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». При цьому кількість керівників залишилася незмінною – 40 осіб, однак їх частка в загальній структурі персоналу дещо зросла: з 14,5% в 2023 р. до 14,8% в 2024 р. Кількість спеціалістів зменшилась на 2 особи, що супроводжувалося незначним зниженням їх питомої ваги – на 0,3 п.п., або до 19,3% в 2024 р. Службовців стало на одну особу менше, що також незначно позначилося на їх частці в структурі персоналу товариства, яка і до того була мінімальною з-поміж усіх категорій персоналу: 2,2% в 2023 р. та 1,9% в 2024 р.

Для більш глибокого аналізу кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно проаналізувати не лише загальну динаміку персоналу, але і його склад за основними структурними характеристиками (табл. 2.5). Умовно їх можна поділити на дві групи: соціально-демографічні – стать і вік працівників – та освітньо-професійні – рівень освіти і стаж роботи. Такий підхід дозволить оцінити не лише фактичну структуру трудових ресурсів, але і ступінь відповідності персоналу стратегічним потребам підприємства, виявити тенденції щодо омолодження колективу, підвищення освітнього рівня та накопичення досвіду.

У період з 2023 по 2024 роки на підприємстві відбулись певні зміни в структурі персоналу, які відображають як особливості внутрішніх бізнес-процесів, так і загальну соціально-економічну ситуацію в країні.

**Розподіл персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за соціально-демографічними та освітньо-професійними характеристиками в 2023 – 2024 рр.**

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне	відносне	за питомою вагою, п.п.
<i>Розподіл за статтю:</i>							
Чоловіки	187	68,5	166	62,2	-21	-11,2	-6,3
Жінки	86	31,5	101	37,8	15	17,4	6,3
<i>Віковий розподіл:</i>							
До 28 років	39	14,3	38	14,2	-1	-2,6	-0,1
28 - 40 років	72	26,4	74	27,7	2	2,8	1,3
41 - 50 років	81	29,7	78	29,2	-3	-3,7	-0,5
51 - 60 років	63	23,1	62	23,2	-1	-1,6	0,1
60 років і більше	18	6,6	15	5,6	-3	-16,7	-1,0
<i>Розподіл за рівнем освіти:</i>							
Повна загальна середня освіта	3	1,1	2	0,7	-1	-33,3	-0,4
Професійно-технічна освіта	26	9,5	23	8,6	-3	-11,5	-0,9
Молодший спеціаліст (фаховий молодший бакалавр)	55	20,1	56	21,0	1	1,8	0,9
Бакалавр	92	33,7	92	34,5	0	0,0	0,8
Магістр	97	35,5	94	35,2	-3	-3,1	-0,3
<i>Розподіл за стажем роботи на підприємстві:</i>							
До 3 років	59	21,4	53	19,6	-6	-10,2	-1,8
3 - 5 років	61	22,1	62	23,0	1	1,6	0,9
5 - 10 років	67	24,3	65	24,1	-2	-3,0	-0,2
10 років і більше	89	32,2	90	33,3	1	1,1	1,1
Всього штатних працівників	276	100	270	100	-6	-2,2	*

Джерело: розраховано за даними служби управління персоналом підприємства

Значні зміни спостерігаються у розподілі персоналу підприємства за статтю. Чисельність чоловіків зменшилась на 21 особу (11,2%), тоді як кількість жінок зросла на 15 осіб (17,4%). Таке зрушення, в певній мірі, зумовлене мобілізаційними процесами і адаптацією частини посад під специфіку виконання обов'язків, які можуть бути ефективно реалізовані жінками в умовах поточної виробничої ситуації. На рис. 2.2 представлено гендерну структуру персоналу товариства за два роки, яка також демонструє тенденцію до зростання ролі жінок в його колективі.

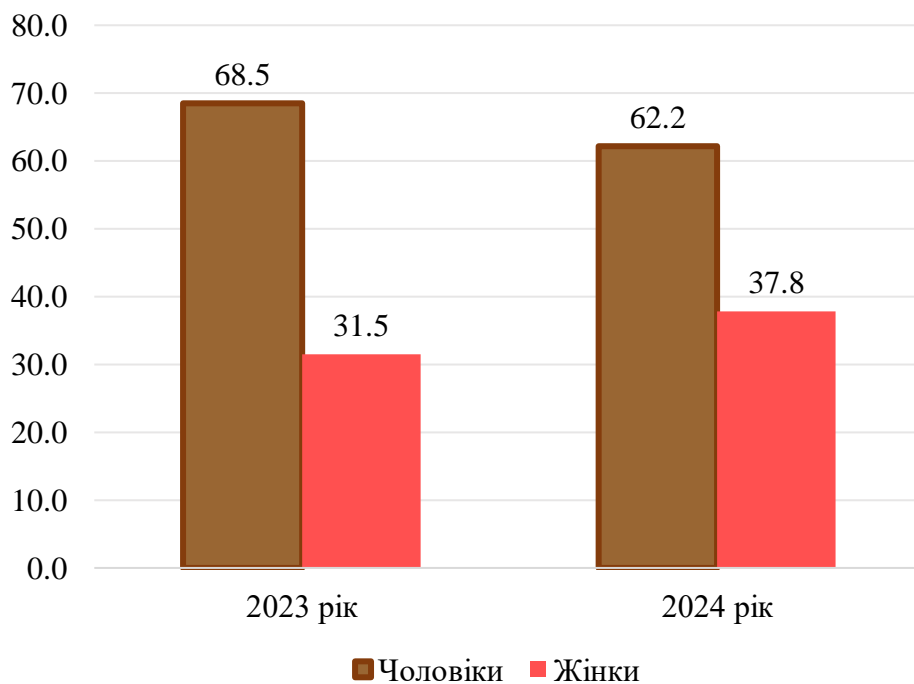


Рис. 2.2. Гендерна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.

Джерело: складено за даними табл. 2.5

Питома вага жінок, хоч і поступається весь період частці чоловіків, проте зазнала приросту на 6,3%, або до 37,8% в 2024 році.

Віковий розподіл персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», загалом, залишився збалансованим. Найбільше відносне скорочення у вікових категоріях відбулось серед працівників віком 60 років і більше – на 16,7%, що є результатом природного оновлення складу персоналу внаслідок їх виходу на пенсію. Невелике зростання кількості працівників віком 28 – 40 років (на 2,8%, або 2 особи) є позитивним сигналом, адже саме ця вікова група є найбільш працездатною та пристосованою до змін у виробничому середовищі.

Щодо вікової структура персоналу підприємства, зображеної на рис. 2.3, то вона не зазнала суттєвих змін, однак деякі з них заслуговують на увагу.

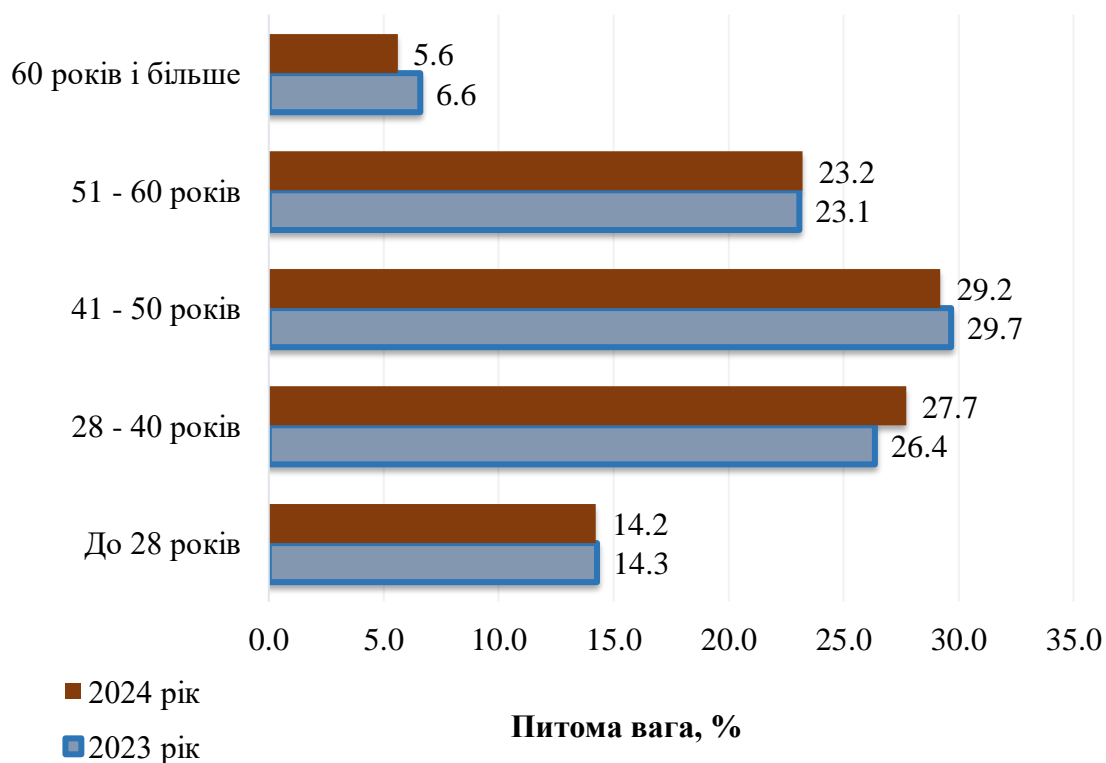


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.

Джерело: складено за даними табл. 2.5

Частка найчисельнішої категорії працівників віком 41–50 років дещо знизилась – з 29,7% у 2023 р. до 29,2% у 2024 р. Натомість максимально зросла частка працівників у групі 28 – 40 років на 1,3 п.п. (з 26,4% до 27,7%), що свідчить про поступове оновлення кадрового складу підприємства завдяки залученню працівників у найбільш працездатному віці.

Питома вага молоді до 28 років майже не змінилась (14,3% у 2023 р. проти 14,2% у 2024 р.), що може вказувати на труднощі із залученням молодих спеціалістів та/або невисоким ступенем їх утримання в колективі.

Вікова група співробітників віком 51 – 60 років зберегла стабільну присутність (23,1% проти 23,2%), тоді як у категорії 60 років і більше відбулось найбільше скорочення питомої ваги на 1 п.п. – до 5,6% в 2024 р.

Розподіл за рівнем освіти демонструє загальну тенденцію до підвищення професійного рівня працівників товариства. Незначне скорочення чисельності працівників з повною загальною середньою та професійно-технічною освітою супроводжується збереженням стабільного контингенту працівників із вищою освітою. Зокрема, кількість бакалаврів залишилася незмінною, а чисельність магістрів зменшилася лише на 3 особи (3,1%). Це свідчить про націленість підприємства на утримання кваліфікованих кадрів, що є важливою умовою забезпечення якості виробничих процесів.

Динаміку освітнього рівня персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рис. 2.4. Як бачимо, графік демонструє незначне, але позитивне зростання питомої ваги працівників з вищою освітою на 0,5 процентних пункти – 69,7% у 2024 році. Отже, підприємство прагне не лише зберігати, але й посилювати кваліфікаційний потенціал команди, аби забезпечити якість виробничих та управлінських процесів.

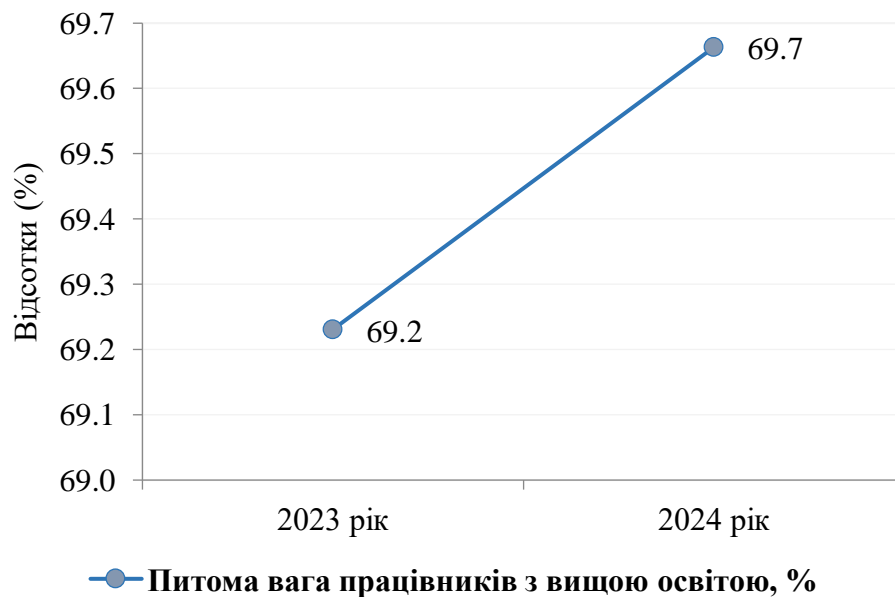


Рис. 2.4. Динаміка освітнього рівня персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.

Джерело: складено за даними табл. 2.5

Щодо стажу роботи на підприємстві, спостерігається максимальне скорочення числа працівників зі стажем до 3 років (на 10,2%), що сигналізує про проблеми із

залученістю новачків. Водночас, кількість працівників зі стажем роботи понад 10 років зросла на одну особу, що демонструє стабільність кадрового ядра та лояльність до роботодавця зі сторони «старожил». На рис. 2.5 відображено дані щодо структурного розподілу персоналу за стажем роботи на підприємстві.

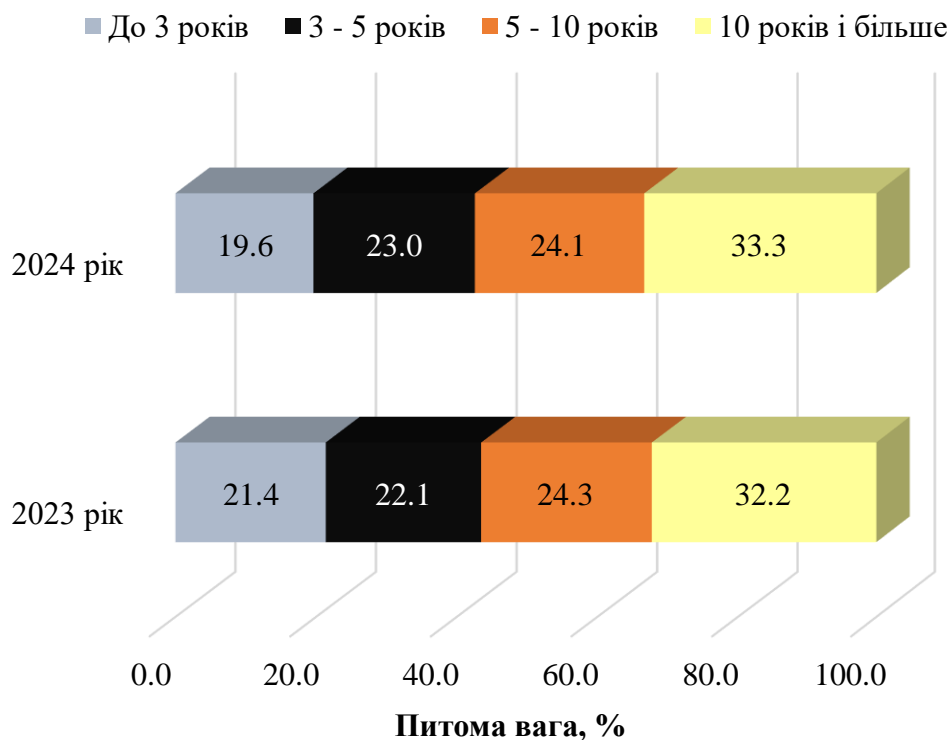


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за стажем роботи в 2023 – 2024 рр.

Джерело: складено за даними табл. 2.5

Як видно з графіку, частка працівників зі стажем до 3 років зменшилась із 21,4% до 19,6%, тобто на 1,8 п.п., що вкотре підтверджує проблеми з утриманням нових кадрів в колективі. Водночас, дещо зросла частка працівників зі стажем 3 – 5 років (на 0,9 п.п.), тобто відбулось незначне посилення ролі цієї категорії в кадровій структурі підприємства. Працівники зі стажем роботи 5 – 10 років залишились майже на тому ж структурному рівні (невелике зменшення на 0,2 п.п.), а тих, хто працює на підприємстві понад 10 років, зросла на 1,1 п.п., або до 33,3% в 2024 р. Таким чином, розподіл персоналу товариства за стажем роботи характеризується помірною стабільністю із незначним зміщенням у бік більш досвідченого персоналу, що загалом

створює підґрунтя для ефективної передачі досвіду та відносно стабільного функціонування.

У підсумку, результати аналізу кадрової структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр. показали його спроможність адаптуватись до поточних викликів. Незважаючи на незначне скорочення персоналу, зберігається якісний склад кадрів за віком, освітою та досвідом. Структура персоналу зазнає еволюційних змін, які, очевидно, є результатом як свідомої кадрової політики керівництва товариства, так і впливу зовнішніх факторів, частина з яких пов'язана з воєнним станом в Україні.

Кадрове забезпечення підприємства тісно пов'язане з рухом персоналу, оскільки саме через прийняття, звільнення та переведення працівників формується і підтримується оптимальний кадровий склад, а також забезпечується контрольоване укомплектування штату згідно стратегічних HR-потреб. В табл. 2.6 здійснено розрахунок ключових показників руху персоналу товариства за два роки.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.**

№	Абсолютні показники (в особах)	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	276	270	-6	-2,2
2	Кількість прийнятих штатних працівників	18	15	-3	-16,7
3	Кількість звільнених штатних працівників:	35	39	4	11,4
3.1	з причин плинності кадрів (за власним бажанням, угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	35	39	4	11,4
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	273	249	-24	-8,8
*	Відносні показники (у %)				
5	Коефіцієнт загального обороту	19,2	20,0	0,8	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	6,5	5,6	-1,1	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	12,7	14,4	1,7	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	12,7	14,4	1,7	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	51,4	38,5	-12,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	92,4	86,7	-5,7	*

Джерело: розраховано за даними служби управління персоналом підприємства

Продовж 2023 – 2024 рр. у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається негативна динаміка кадрових процесів. На фоні скорочення середньооблікової кількості штатних працівників на 2,2% їх облікова кількість на кінець періоду зменшилась із 273 до 249 осіб, або на 8,8%, що свідчить про поступове зниження чисельності персоналу, яке не компенсується належним рівнем прийому.

Кількість прийнятих працівників скоротилася на 3 особи (–16,7%) – до 15 осіб в 2024 р., тоді як звільнення, навпаки, виросло на 4 особи (+ 11,4%). Тут варто відзначити, що всі звільнення сталися з причин плинності кадрів, тобто, переважно, з ініціативи працівників, що є негативним сигналом.

Коефіцієнт загального обороту персоналу зазнав приросту з 19,2% в 2023 р. до 20% в 2024 р., а значить динаміка руху кадрів стала більш інтенсивною. Коефіцієнт обороту по прийому знизився на 1,1 процентних пункти (з 6,5% до 5,6% за два роки), що підтверджує звуження здатності підприємства залучати нових працівників. Натомість коефіцієнт обороту по вибуттю (він же коефіцієнт плинності кадрів) виріс на 1,7 процентних пункти – до 14,4% у 2024 р., що вказує на прискорення втрат персоналу.

Особливо негативною є динаміка коефіцієнта відновлення працівників, який скоротився з 51,4% до 38,5% (на 13,1 процентних пункти), тобто новоприйняті працівники вже значно менше компенсують вибулих. Також знизився коефіцієнт постійності кадрів – з 92,4% до 86,7% за два роки, що є наслідком ослаблення кадрового ядра підприємства.

Аналіз кадрового забезпечення дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство укомплектоване працівниками. Водночас, для більш глибокої оцінки якості кадрового забезпечення використаємо факторний аналіз продуктивності праці з метою ідентифікації впливу кадрових чинників на результативність роботи працівників. Цей метод передбачає, що на зміну результативної ознаки – середньорічного виробітку на одного працівника з числа промислово-виробничого персоналу (продуктивності праці) впливають чотири чинники, а саме:

- кількість днів, відпрацьованих одним робітником в рік (більша кількість днів збільшує продуктивність праці, а часті відпустки, лікарняні та інші неяви працівників на роботу, навпаки, скорочують);
- тривалість робочого дня (чим довшою є ця тривалість (в межах законодавчо встановленого нормативу тривалості робочого дня), тим вищим є показник виробітку, проте надто тривалі зміни призводять до втоми та зниження ефективності роботи);
- питома вага робітників у складі ПВП (висока частка працівників, безпосередньо задіяних у виробничих операціях, збільшує показник виробітку);
- середньогодинний виробіток одного робітника (його збільшення означає, що кожна година праці використовується максимально ефективно, що сприяє зростанню загальної продуктивності).

В табл. 2.7 наведено проміжні розрахунки для проведення факторного аналізу продуктивності праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за два роки.

Таблиця 2.7

**Проміжні розрахунки для проведення факторного аналізу продуктивності праці з метою оцінки якості кадрового забезпечення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.**

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
<i>Вихідні дані</i>					
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	500 415	567 248	66 833	13,36
2	Середньооблікова кількість ПВП, осіб, в тому числі:	273	267	-6	-2,20
2.1	робітники	160	158	-2	-1,25
3	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	36480	35866	-614	-1,68
4	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-годин	291840	286211	-5 629	-1,93
<i>Розрахункові дані</i>					
5	Середньорічний виробіток одного працівника ПВП, тис. грн.	1833,0	2124,5	291,5	15,90
6	Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	3127,6	3590,2	462,6	14,79

1	2	3	4	5	6
7	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	228	227	-1,0	-0,44
8	Тривалість робочого дня, год.	8,00	7,98	-0,02	-0,25
9	Питома вага робітників в складі ПВП, п.п.	0,586	0,592	0,006	0,97
10	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	1,71	1,98	0,27	15,59

Джерело: розраховано за даними служби управління персоналом підприємства

У 2024 р. порівняно з 2023 р. підприємство продемонструвало позитивну динаміку основних показників продуктивності праці, незважаючи на незначне скорочення середньооблікової чисельності працівників з числа ПВП і загальної кількості відпрацьованого часу. Зокрема, обсяг виробництва продукції виріс на 13,36%, що забезпечило підвищення середньорічного виробітку на одного працівника ПВП на 15,9% і на одного робітника – на 14,79%. Також збільшився середньогодинний виробіток одного робітника – з 1,71 до 1,98 тис. грн., або на 15,6%, що в цілому вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

В табл. 2.8 наведено результати впливу чотирьох факторів, про які йшлося вище, на зміну продуктивності праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовж періоду, що досліджується.

Таблиця 2.8

### Результати факторного аналізу продуктивності праці промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2023 – 2024 рр.

Фактори	Відхилення фактору	
	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником	-8,0	-0,44
Тривалість робочого дня	-4,6	-0,25
Питома вага робітників у складі ПВП	17,6	0,96
Середньогодинний виробіток одного робітника	286,5	15,63
Сукупний вплив на середньорічний виробіток одного працівника ПВП	291,5	15,90

Джерело: розраховано за даними табл. 2.7 у середовищі MS Excel

Максимально позитивний вплив на приріст результативного показника в розмірі 286,5 тис. грн., або 15,63%, спричинило зростання середньогодинного виробітку одного робітника, що вказує на якісну інтенсифікацію праці, ймовірно, за рахунок підвищення ефективності організації виробництва та оптимізації виробничих процесів.

Другим позитивним фактором стало нарощення питомої ваги робітників у складі ПВП, безпосередньо задіяних у виробництві, з 58,6% в 2023 р. до 59,2% в 2024 р., що зумовило збільшення середньорічного виробітку на 17,6 тис. грн. (0,96%).

Водночас, дія двох інших факторів спричинила скорочення результативного показника. Так, зменшення кількості днів, відпрацьованих одним робітником, на 1 день призвело до зниження продуктивності на 8 тис. грн. (-0,44%), а незначне скорочення тривалості робочого дня на 0,02 години знизило її ще на 4,6 тис. грн. (-0,25%). І це частково нейтралізувало позитивний вплив двох попередніх факторів.

У підсумку, сукупна зміна середньорічного виробітку одного працівника ПВП становила 291,5 тис. грн., або 15,9%. Отже, незважаючи на невелике скорочення тривалості робочого дня та кількості відпрацьованих днів, підприємству вдалось досягти кращих результатів за рахунок інтенсифікації праці, що може свідчити про підвищення рівня організації виробництва і мотивації праці, впровадження більш продуктивних технологій.

### **2.3. Аналіз ефективності системи адаптації працівників підприємства**

Процес адаптації новоприйнятих працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має певну послідовність і охоплює ключові етапи, що забезпечують поступове залучення працівника до виконання професійних обов'язків. На основі фактичного аналізу адаптаційної практики на підприємстві виділено основні часові та змістові етапи, які охоплюють період від першого робочого дня до завершення випробувального строку. На рис. 2.6 подано узагальнену послідовність дій, які характеризують процес адаптації на підприємстві в діючому вигляді.



Рис. 2.6. Етапи процесу адаптації працівників у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено за інформацією служби управління персоналом підприємства

Процес адаптації працівника у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розпочинається з оформлення кадрової документації та проходження обов'язкового вступного інструктажу відповідно до вимог чинного законодавства. У перший тиждень за новачком закріплюють наставника, який супроводжує його на етапі первинного ознайомлення зі структурним (виробничим) підрозділом, робочим місцем, графіком роботи та колективом. Новачок поступово включається в операційну діяльність шляхом спостереження за діями досвідчених працівників, повторенням базових трудових операцій та участю у робочому процесі під контролем наставника.

Упродовж другого і третього тижня новачок переходить до самостійного виконання посадових обов'язків із періодичним наглядом з боку наставника або безпосереднього керівника. Відбувається закріплення професійних навичок, а соціальна інтеграція в колектив проходить у неформальному порядку.

Наприкінці першого місяця здійснюється внутрішня неформалізована оцінка результатів адаптації. Зворотний зв'язок надається усно та стосується рівня професійної підготовки, дисциплінованості та дотримання новачком трудових вимог. З другого місяця адаптаційного періоду працівник виконує обов'язки самостійно, під мінімальним наглядом, з періодичними обговореннями динаміки адаптації.

Процес адаптації, що збігається з обов'язковим випробувальним терміном для всіх посад, завершується наприкінці третього місяця колегіальним ухваленням рішення щодо подальшого працевлаштування працівника. Це рішення приймається спільно керівником новачка, його наставником та менеджером персоналу за погодженням з керівництвом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Задля комплексного аналізу ефективності системи адаптації працівників на досліджуваному підприємстві було здійснено оцінювання її складових на основі фактичних даних, отриманих у ході особистих спостережень та глибинного інтерв'ю з представниками служби управління персоналом. У табл. 2.9 представлено результати цього аналізу із зазначенням наявності та ефективності ключових елементів адаптаційного процесу, а також змістовними коментарями, які пояснюють визначений рівень ефективності кожного з них.

Аналіз чинної системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив, що окремі її елементи функціонують на високому рівні та відповідають вимогам сучасної HR-практики. Насамперед, підприємство має актуальне положення про адаптацію персоналу, типовий план входження новачків, Welcome-програму, інститут наставництва з чітко визначеними функціями та матеріальним стимулюванням наставників у вигляді доплат. Загалом ці елементи свідчать про наявність структурованого підходу до первинного входження працівника в організаційне середовище.

Регулярно проводиться вступний інструктаж, передбачена типова процедура оцінки результатів адаптації, а також забезпечується неформальний зворотний зв'язок між новачками, їх керівниками і наставниками, хоча й без чітко прописаного алгоритму, періодичності та зворотного контролю з боку служби управління персоналом підприємства.

## Оцінка складових системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Складова системи адаптації	Наявність	Рівень ефективності	Коментар
1	Положення про адаптацію персоналу	+	Високий	Актуальний документ, який періодично переглядається; описано адаптаційні процедури та інститут наставництва
2	Типова програма адаптації	+	Середній	Уніфікована програма, але без врахування специфіки посад, підрозділів чи індивідуальних потреб
3	Відповідальні за процес адаптації	+	Середній	HR-менеджер, наставники та залучені керівники, слабка координація їх роботи
4	Welcome-day, знайомство з командою	+	Високий	Функціонує повноцінна Welcome-програма
5	Вступний інструктаж	+	Високий	Проводиться регулярно, відповідно до норм
6	Інститут наставництва	+	Високий	Наставники призначаються, функції прописані, передбачено доплату до посадового окладу (тарифної ставки)
7	Індивідуальний план адаптації для новачка	+	Середній	План не складається персонально
8	Оцінка результатів адаптації (1 – 3 місяці)	+	Середній	Є типова процедура оцінки, базові критерії (відгуки наставників, перевірка знань), але результати не аналізуються централізовано і документація не уніфікована
9	Інтеграція новачків в колектив та їх неформальна підтримка	+	Середній	Входження в колектив відбувається спонтанно, підтримка новачків обмежується формальними процедурами. Відсутній механізм супроводу з боку колег, який сприяв би швидшому включенню працівника в робочі та соціальні процеси
10	Зворотний зв'язок після адаптації	+	Середній	Надається у формі неформальних бесід з керівником або наставником. Опитування або інші структуровані форми зворотного зв'язку застосовуються рідко або вибірково
11	Прогресивні технології адаптації	+	Середній	Використовуються базові технології (наставництво, інструктажі) та окремі елементи сучасних технологій – відео інструкції та онлайн-курси для окремих процесів, проте відсутня єдина LMS-платформа
12	Автоматизація процесів адаптації	-	Низький	Повноцінно не автоматизовано, використовуються лише Excel і Google Docs

Джерело: складено за результатами спостережень та глибокого інтерв'ю працівників служби управління персоналом

Разом із тим, адаптаційна система компанії, є, переважно, уніфікованою, без урахування специфіки посад та підрозділів, персональних потреб і особливостей працівників, що знижує її ефективність на індивідуальному рівні. У той же час, на підприємстві відсутній стандартизований підхід до оцінювання результатів адаптації: базові інструменти використовуються, але не систематично, а його результати не аналізуються централізовано. Входження новачків у колектив носить, переважно, стихійний характер і не супроводжується спеціально організованими заходами соціально-психологічної інтеграції. Зворотний зв'язок в період адаптації, здебільшого, неструктурований і обмежується неформальними бесідами з керівником або наставником.

Крім того, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» майже не використовує сучасні цифрові інструменти адаптації, а її процедури не автоматизовані. Хоча певні технологічні рішення на кшталт електронних документів або відеоінструкцій застосовуються, відсутність єдиної платформи, системного онлайн-навчання та автоматизації обмежує ефективність процесу в цілому. Особливо актуальною є потреба підприємства у формуванні дієвої системи неформальної підтримки новачків на ранніх етапах адаптації, що могло б суттєво покращити їх емоційне включення та зменшити рівень тривожності.

Таким чином, систему адаптації на підприємстві можна охарактеризувати як таку, що має стійке функціональне ядро, проте потребує індивідуалізації адаптаційних планів, розбудови інструментів соціальної інтеграції і технологічної модернізації.

Для оцінки ефективності адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використаємо три популярні HR-метрики:

- Коефіцієнт адаптації новачків – це співвідношення чисельності працівників, які продовжили роботу після закінчення випробувального терміну, та загальної кількості новачків. Оптимальне значення показника – не менше 80 – 90%, що є свідченням ефективності адаптаційної програми та належного відбору максимально прийнятних кандидатів.

- Плинність новачків (до 1 року) – це відношення чисельності звільнених новачків до загальної кількості працівників, прийнятих продовж року (новачків). Висока плинність новачків сигналізує про труднощі з адаптацією, помилки у рекрутингу або невідповідність очікувань кандидатів реальним умовам, що їх пропонує роботодавець.

- Рівень продуктивності праці адаптованих працівників – це співвідношення продуктивності праці новачків до середньої продуктивності праці на підприємстві. Оптимальне значення показника – не менше 70 – 80%. Якщо він наближається до оптимального рівня або перевищує його, це свідчить про швидке входження новачків у виробничий ритм.

Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 2.10. Як бачимо, в 2024 р. порівняно з попереднім роком на підприємстві зафіксовано як позитивні, так і проблемні тенденції в частині адаптації нових працівників. Так, кількість працівників, які залишились працювати після випробувального терміну, зросла з 17 до 20 осіб (+17,6%), що вказує на покращення процесів адаптації та підбору персоналу.

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для обчислення HR-метрик ефективності адаптації працівників  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	Працівники, які продовжили роботу після закінчення випробувального терміну, осіб	17	20	3	17,6
2	Новачки, які звільнились продовж року, осіб	5	7	2	40,0
3	Працівники, прийняті за рік (новачки), осіб	22	27	5	22,7
4	Продуктивність праці новачків (виробничий персонал), тис. грн. на особу	1756,3	1936,0	179,7	10,2
5	Продуктивність праці штатних працівників, тис. грн. на особу	2456,3	2761,8	305,4	12,4

Джерело: складено за даними служби управління персоналом підприємства

Разом з тим, кількість новачків, які звільнились продовж року, зросла на 2 особи – до 7 в 2024 р., що склало 40% у відносному вираженні. Це може свідчити про певні труднощі з утриманням новачків після завершення первинної адаптації.

Загальна кількість прийнятих на підприємство працівників збільшилась з 22 до 27 осіб, або на 22,7%, що ймовірно пов'язано з розширенням діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чи потребою в оновленні трудових ресурсів. Продуктивність праці новачків зросла на 179,7 тис. грн (+10,2%) і склала 1936,0 тис. грн на особу. Водночас, темп її приросту залишається нижчим, ніж у штатних працівників, чия продуктивність зросла на 305,4 тис. грн (+12,4%). В якості проміжного висновку: у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ідентифіковано певні труднощі у досягненні новачками рівня ефективності досвідченого персоналу та потребу в посиленні підтримки на етапі професійної адаптації.

Означені тенденції знаходять своє відображення на графіку (рис. 2.7).

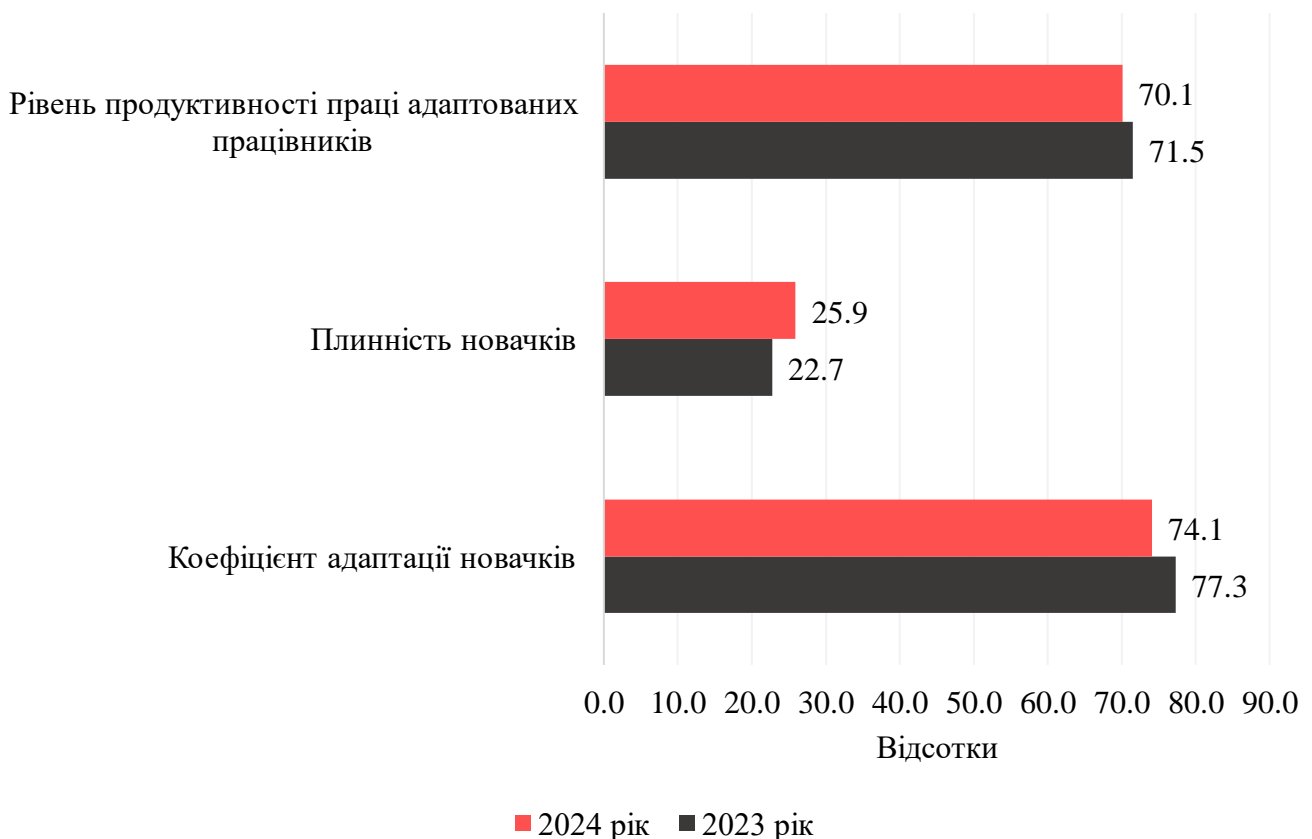


Рис. 2.7. Динаміка ключових HR-метричних показників ефективності адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розраховано за даними табл. 2.10

Отже, коефіцієнт адаптації новачків підприємства у 2024 р. зменшився з 77,3% до 74,1%, що пов'язано зі зростанням кількості звільнень серед новоприйнятих працівників.

Плинність новачків зросла з 22,7% до 25,9%, що також підтверджує збільшення кількості тих, хто не залишився у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом першого року. У той же час, рівень продуктивності праці адаптованих працівників дещо знизився – з 71,5% до 70,1% відносно середньої по підприємству, що хоч і не критично, але може сигналізувати про потребу у вдосконаленні процесів професійної адаптації після закінчення випробувального терміну.

Загалом, HR-метрики на рис. 2.7 демонструють стабільний кадровий розвиток підприємства, однак варто звернути увагу на зниження коефіцієнта адаптації та зростання плинності, аби утримати позитивну динаміку ефективності праці.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### **3.1. Напрямки удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво» з урахуванням сучасних практик**

У процесі аналізу чинної системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виявлено низку проблемних аспектів, які стримують повноцінну інтеграцію новачків і працівників після тривалих перерв (при зміні умов праці / виробництва) у трудовий колектив та негативно впливають на ефективність їх професійного входження.

Однією з ключових проблем на підприємстві є відсутність налагодженого механізму соціально-психологічної інтеграції новачків. Зокрема, процес входження в колектив переважно відбувається стихійно, без спеціально організованої підтримки на рівні горизонтальної взаємодії. Хоча інститут наставництва функціонує, він зорієнтований, насамперед, на професійне навчання та контроль за виконанням обов'язків, а не на забезпечення комфортного мікроклімату для нового працівника. У результаті, у перші тижні роботи новачки можуть стикатись з почуттям відчуженості, браком неформального супроводу та емоційної підтримки, що ускладнює їх адаптацію. Цей недолік відображається і в аналітичних показниках: зокрема, плинність новачків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році зросла до 25,9%, а коефіцієнт адаптації знизився до 74,1%, що свідчить про складнощі з утриманням персоналу після випробувального терміну.

Ще однією важливою проблемою є низький рівень автоматизації адаптаційних процесів. На підприємстві відсутня єдина платформа для ведення та контролю адаптаційних заходів, оцінювання результатів, фіксації зворотного зв'язку та формування індивідуальних планів адаптації. Замість цього використовуються розрізнені інструменти (наприклад, Excel і Google Docs), що унеможливорює

централізований облік та аналіз динаміки входження працівників у професійне середовище. Унаслідок цього адаптаційні дії реалізуються нерівномірно, а результати залишаються неуніфікованими та малодоступними для подальшої HR-аналітики. Водночас, продуктивність праці новачків, хоча й демонструє позитивну динаміку, все ще залишається нижчою за цільовий рівень: у 2024 році вона склала 70,1% від середнього показника по підприємству.

Для усунення зазначених проблем та підвищення ефективності системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно здійснити удосконалення за такими напрямками:

1) Використати технологію неформальної підтримки новачків через призначення їм досвідчених співробітників з числа колег (не керівників), які виступатимуть у ролі «друга-наставника» (в HR-практиці ця технологія отримала назву «баддінгу»). Такий підхід дозволить створити комфортне середовище для адаптації на міжособистісному рівні, полегшити новим працівникам ознайомлення з корпоративною культурою, неписаними нормами поведінки, внутрішніми правилами та звичаями колективу. Бадді не контролює працівника, а допомагає йому з побутовими, соціальними та комунікативними аспектами – саме тими, які, зазвичай, залишаються поза увагою формальних структур.

2) Автоматизувати ключові етапи адаптації – формування індивідуальних адаптаційних маршрутів залежно від посади, підрозділу чи потреб працівника; моніторинг виконання адаптаційних заходів; збирання та обробку результатів оцінки та зворотного зв'язку – шляхом придбання модуля адаптації в одній з існуючих на ринку HRM-систем. Уніфікація та цифровізація процесу забезпечать прозорість, контрольованість і ефективне управління даними, що, своєю чергою, підвищить якість прийняття управлінських рішень в сфері HR-менеджменту.

Запровадження баддінгу у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде цілком доречним та обґрунтованим як з позиції сучасної HR-практики онбордингу, так і з урахуванням специфіки самого підприємства.

По-перше, результати аналізу адаптаційної системи підприємства вказують на слабку соціально-психологічну підтримку новачків та неорганізоване їх входження в

колектив (цей процес відбувається спонтанно і нерегламентовано з боку підприємства). За таких обставин баддінг як інструмент неформального супроводу новачка досвідченим співробітником сприятиме його м'якому введенню в корпоративне життя, підвищить комфортність адаптації та зменшить ризик емоційної ізоляції.

По-друге, харчове виробництво, зокрема, пивоварна галузь, передбачає чітку командну взаємодію, дотримання регламентів, роботу в змінах та швидке включення у виробничі процеси. За таких умов неформальна допомога колеги дозволить новачкам краще орієнтуватись у негласних нормах, логістиці виробничого середовища та комунікаційних потоках, що складно охопити офіційними інструкціями.

По-третє, в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є вже сформований інститут наставництва, і баддінг стане природним розширенням системи адаптації працівників. Він не потребує значних фінансових витрат, але має високий емоційний і соціальний ефект, сприяє формуванню культури підтримки всередині колективу та зміцненню внутрішнього бренду роботодавця.

В табл. 3.1 представлено основні складові елементи програми баддінгу, що запропонована до впровадження на підприємстві.

*Таблиця 3.1*

**Складові елементи програми баддінгу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Складові програми	Зміст
1	2	3
1	Мета	Забезпечення неформального супроводу новачка колегою задля соціально-психологічної підтримки та більш швидкого входження в колектив
2	Цільова аудиторія	Новоприйняті співробітники у перші 1-3 місяці роботи
3	Критерії відбору бадді	Стаж роботи на підприємстві – не менше року, відсутність дисциплінарних стягнень за останні 12 місяців, бездоганна ділова репутація та розвинені комунікаційні навички (за позитивною оцінкою безпосереднього керівника)
4	Особа, яка призначає бадді	Керівник структурного (виробничого) підрозділу або HR-менеджер за погодженням із самим працівником

1	2	3
5	Тривалість супроводу	1 місяць з можливістю продовження до 3-х місяців в разі обґрунтованої потреби
6	Функції бадді	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ознайомлення новачка з командою, негласними правилами, інфраструктурою компанії, побутовими деталями роботи</li> <li>• щоденна підтримка в перший тиждень</li> <li>• періодичний контакт упродовж першого місяця</li> </ul>
7	Стимулювання бадді	<p><b>Матеріальне:</b> разова премія в розмірі 10% від тарифної ставки (посадового окладу)</p> <p><b>Нематеріальне:</b> внутрішній рейтинг бадді (за його результатами бадді рекомендується до участі в програмі наставництва або включення до кадрового резерву)</p>
8	Інструктаж для бадді	Проводиться HR-менеджером у вигляді тренінгу, де бадді знайомиться з цілями та етичними засадами програми, його роллю, етапами взаємодії з новачком, а також отримує інструктивно-методичні матеріали
9	Інструменти баддінгу	Чек-лист бадді, щоденник спостережень, регулярні короткі інтерв'ю з HR-менеджером для оцінки динаміки і прогресу адаптації
10	Оцінка ефективності програми	Опитування новачків після завершення програми баддінгу, рівень їх плинності, оцінка з боку безпосереднього керівника новачка

Джерело: складено автором

Особливу цінність в програмі має те, що участь у баддінгу розглядається як підготовчий етап до залучення працівників у програму наставництва або кадровий резерв. Це забезпечує поступове зростання рівня відповідальності, управлінських навичок і залученості персоналу, а також сприяє формуванню внутрішнього кадрового потенціалу. Крім того, впровадження цієї програми забезпечить послідовність у підтримці новачків та дозволить розширити систему адаптації працівників, зробивши її більш структурованою і багаторівневою.

Другий напрямок удосконалення пов'язаний з автоматизацією процесів адаптації на підприємстві. Варто наголосити, що на IT-ринку України представлено декілька якісних програмних рішень вітчизняного виробництва, які можуть ефективно забезпечити цифрову підтримку адаптаційних процедур, а саме:

- HURMA – це українська HRM-система, яка з'явилась у 2018 році як внутрішній продукт компанії «IT Svit» для автоматизації власних HR-процесів. Згодом рішення було виведено на ринок як окремий SaaS-продукт. Основне призначення HURMA – забезпечити компаніям комплексний інструмент для управління персоналом: від адаптації працівників до обліку часу, рекрутингу, OKR,

аналітики та внутрішньої комунікації. Система орієнтована на малі та середні за розмірами персоналу (до 500 співробітників) підприємства, які шукають доступну і зручну у використанні HR-платформу [51].

- PeopleForce – ще один сучасний український гравець у сфері HR-tech, який також був заснований у 2018 році, а серед його інвесторів – відомі венчурні фонди PracuJ Ventures та u.ventures. PeopleForce позиціонує себе як модульна HRM-платформа, яка охоплює всі ключові аспекти управління персоналом: адаптацію працівників, рекрутинг, управління продуктивністю, оцінку персоналу, OKR, аналітику та зворотний зв'язок. Продукт орієнтований на середні та великі компанії, які потребують гнучкого та масштабованого рішення з сучасним інтерфейсом і глибокою аналітикою [54].

- Worksection – це українська онлайн-платформа для управління проєктами, яка існує з 2010 року. Хоча Worksection не є класичною HR-системою, її функціональність дозволяє ефективно організовувати процес адаптації персоналу за допомогою шаблонів завдань, чеклістів, планування по дедлайнах та призначення відповідальних осіб. Основне призначення Worksection – допомогти командам малого та середнього бізнесу ефективно управляти проєктами та робочими процесами, включаючи адаптаційні етапи для працівників [61].

В табл. 3.2 представлено порівняльну характеристику функціональності модулів адаптації працівників означених виробників. Програмне забезпечення HURMA, хоч і підтримує базові адаптаційні сценарії, все ж зосереджене, переважно, на первинному онбордингу новачків. Інструменти повторної адаптації, аналітики на різних етапах кар'єри працівника або зв'язку з іншими процесами (оцінювання, L&D) – або відсутні, або реалізовані поверхнево.

**Порівняльна характеристика функціональних можливостей і вартості програмних модулів для адаптації працівників вітчизняних виробників**

№	Критерії	HURMA	PeopleForce	Worksection
1	Функції для адаптації працівників			
1.1	Онбординг-чеклісти	Автоматизовані чеклісти для новачків	Автоматизовані чеклісти з можливістю налаштування	Можливість створення чеклістів через шаблони
1.2	План адаптації (графік, дедлайни)	Індивідуальні маршрути адаптації	Гнучкі програми адаптації з можливістю зміни під конкретні потреби	Планування завдань адаптації з дедлайнами
1.3	Контроль прогресу адаптації	Відстеження та виконання цілей	Відстеження прогресу працівників (новачків) у реальному часі	Відстеження виконання завдань адаптації
1.4	Ролі наставників / відповідальних осіб	Призначення наставників	Призначення наставників та відповідальних осіб	Призначення наставників
1.5	Автоматичне сповіщення / нотифікації	Повідомлення і нагадування у месенджерах (Slack, Telegram, Viber)	Інтеграція з SlackBot для автоматичних сповіщень, нагадувань та з месенджерами	Email-сповіщення та інтеграція з месенджерами
1.6	Навчальні матеріали для адаптації	Вбудовано у процес через внутрішній wiki	Доступ до бази знань та навчальних матеріалів	Можливість прикріплення документів до завдань
1.7	Оцінка результатів адаптації	OKR та зворотний зв'язок	OKR, 1-на-1 зустрічі, оцінка 360°, зворотний зв'язок	Функція відсутня
1.8	Інтеграція з календарями та листуванням	Gmail, Google Calendar, Outlook	Google, Microsoft, Slack, Zoom, Viber, WhatsApp	Google Calendar, Outlook, Slack
1.9	Опція проведення інструктажів	Є: через чеклісти, wiki, файли; підтвердження ознайомлення вручну	Є: частина програми адаптації; з файлами, тестами, підтвердженням, SlackBot	Частково: у вигляді завдань із файлами; без фіксації чи тестування
1.10	Гейміфікація / мотиваційні механізми	Функція відсутня	Частково. налаштування через SlackBot	Функція відсутня
2	Мінімальна вартість	Від \$85 за місяць (мінімально – до 30 осіб)	\$100 – \$125 за місяць (за кожні 50 працівників)	Від \$50/місяць (мінімально – до 10 людей)

Джерело: складено автором на підставі [51; 54; 61]

Програмний продукт Worksection має дуже вузький перелік спеціалізованих інструментів адаптації. Його можна використовувати для адаптації працівників лише в базовому вигляді – через звичайні завдання, без спеціальних HR-інструментів, автоматичних процесів і взаємозв'язку з іншими кадровими функціями.

Отже, програмне забезпечення PeopleForce демонструє найбільш системну, гнучку та глибоко інтегровану реалізацію процесу адаптації персоналу. Це єдиний із розглянутих варіантів, де адаптація працівників вбудовується в загальний HR-цикл компанії і забезпечує:

- ✓ підтримку адаптації в різних форматах: класичний онбординг (для новачків), адаптація до нових обов'язків (внутрішній перехід), адаптація після відпустки, простою чи ротації, адаптація після змін в системі управління, законодавстві, модернізації старого чи встановлення нового обладнання тощо;

- ✓ гнучкі і персоналізовані маршрути адаптації: система дозволяє створювати окремі адаптаційні треки для різних посад і підрозділів, з різним вмістом, термінами, відповідальними особами і критеріями успішного проходження;

- ✓ можливість завчасного інформування працівників, які адаптуються, через SlackBot та інші канали, що мінімізує людський фактор і знижує ризики забуття важливих адаптаційних задач;

- ✓ інтеграція з системою навчання: база знань, навчальні матеріали, тестування, підтвердження проходження інструктажів;

- ✓ більш широкі опції для оцінки результатів адаптації та наявна (хоча і не надто функціональна) опція гейміфікації адаптаційних процедур, на відміну, від HURMA і Worksection, що особливо важливо для працівників-зумерів;

- ✓ підтримка опитувань і зворотного зв'язку від самих новачків (працівників, які проходять повторну адаптацію), що допомагає постійно вдосконалювати процес онбордингу;

- ✓ можливість для HR-менеджера контролювати адаптацію як на старті (для новачків), так і по всьому життєвому циклу працівника завдяки інтеграції зі SlackBot, email-нагадуванням, аналітичним звітам.

Отже, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке має виробничий профіль, багаторівневу організаційну структуру та потребує системного підходу до менеджменту персоналу, програмне забезпечення PeopleForce стане найбільш доцільним вибором. Це цифрове HR-рішення дозволяє не лише ефективно адаптувати нових співробітників, а й підтримувати постійну адаптацію працівників у динамічному виробничому середовищі – під час переходів, змін у технологіях, повернень після відсутності тощо. Завдяки своїй гнучкості, автоматизації, аналітиці та інтеграції з навчальними модулями, PeopleForce забезпечує прозорий, керований і безперервний адаптаційний процес, що повністю відповідає потребам великого виробничого підприємства.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів з удосконалення адаптації працівників підприємства**

Узагальнюючи зазначене у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, в табл. 3.3 наведено обґрунтування впливу запропонованих заходів на вирішення ключових проблем адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Аналіз інформації з таблиці свідчить, що запропоновані заходи – впровадження практики баддінгу та модуля адаптації PeopleForce – є взаємодоповнюючими інструментами, які комплексно вирішують ключові проблеми адаптації працівників досліджуваного підприємства. Баддінг забезпечує критично важливу соціально-психологічну підтримку новачків на ранніх етапах їх входження в колектив, зменшує емоційне напруження та сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку з командою. Цифровий модуль адаптації PeopleForce виконує функцію автоматизованого управління адаптаційними процесами, дозволяє формувати персоналізовані плани, контролювати їх виконання, збирати зворотний зв'язок та забезпечує прозорість взаємодії між усіма залученими сторонами – новачками, керівниками та HR-менеджерами.

## Вплив запропонованих заходів на вирішення ключових проблем адаптації працівників

## ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Наявна на підприємстві проблема	Баддінг	Модуль адаптації PeopleForce	Прояв впливу	Цільова аудиторія
Слабка соціально-психологічна підтримка новачків	☑		Неформальна підтримка та включення в колектив	1
Стихійне входження в колектив	☑		Бадді допомагає швидше освоїтись через неформальну взаємодію	1
Висока емоційна напруга новачків в перші тижні	☑		Соціальний супровід знижує рівень стресу	1
Відсутність персоналізованих адаптаційних планів		☑	Можливість персоналізації планів за посадами, підрозділами, потребами компанії	1, 2, 3, 4
Відсутність єдиного цифрового простору для адаптації		☑	Автоматизація більшої кількості функцій з адаптації працівників	4
Незручність контролю за виконанням адаптаційних дій		☑	Програмне забезпечення має функції відстежування дій і автонагадувань	3, 4
Висока плинність новачків	☑	☑	Підтримка і контрольована адаптація одночасно знижують ризик звільнень	1
Зниження коефіцієнта адаптації	☑	☑	Стабілізація цього показника через синергетичний ефект обох заходів	1, 4
Відставання продуктивності новачків від середнього рівня	☑	☑	Баддінг пришвидшить засвоєння внутрішніх процесів, а модуль – професійне навчання і організаційну адаптацію	1, 3

Джерело: розроблено автором, де 1 – новачки, 2 – працівники після тривалої перерви або потребуючі адаптації після змін; 3 – керівники; 4 – HR-менеджери

Синергія цих двох заходів позитивно впливає на утримання персоналу, підвищує коефіцієнт адаптації та сприяє скороченню періоду досягнення повної продуктивності новачками.

З метою практичного впровадження програми баддінгу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснимо розрахунок бюджету, необхідного для її реалізації. Тут витрати формуються за трьома основними напрямками: матеріальне стимулювання учасників (бадді), організаційно-методичне забезпечення, а також моніторинг та оцінка ефективності реалізації програми.

Основною статтею витрат є преміювання працівників, які виконують функції бадді. Відповідно до запропонованої моделі, кожен бадді отримує разову премію в розмірі 10% від посадового окладу за супровід одного новачка протягом базового місяця адаптації. В 2024 р. середньомісячна заробітна плата штатного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становила 26835,2 грн., значить сума премії орієнтовано становитиме 2683,5 грн. на одного бадді. В плановому році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має кадрову потребу закрити 3 нові вакансії (за даними служби управління персоналом), з минулого року залишилось «потенційно» незакритими 24 вакансії (за даними табл. 2.6, враховуючи кількість прийнятих і вибулих за 2024 р.), які планується замінити. Тобто при плановій кількості новачків на рівні 27 осіб та пропорційному залученні бадді, загальний фонд преміювання складатиме 72454,5 грн. ( $2683,5 \cdot 27$ ), разом з єдиним соціальним внеском – 88394,5 грн.

Розробку методичних та аналітичних матеріалів, необхідних для запуску програми баддінгу (чек-листи, інструкції, щоденники бадді) та оцінки її ефективності (розробка анкет зворотного зв'язку), доцільно покласти на HR-менеджера як відповідального за методологічне забезпечення адаптаційних процесів. З огляду на додатковий характер цієї діяльності в межах реалізації окремого HR-проєкту, передбачається разова премія за участь у впровадженні програми, яка компенсує витрати часу на підготовку контенту та координацію процесу запуску. Надалі поточні завдання (інструктажі, моніторинг, консультації) виконуватимуться в межах посадових обов'язків HR-менеджера. Його премію визначимо на рівні 20% витрат за

проектом (умовно дорівнює фонду преміювання бадді – 88395,5 грн.), що у вартісному еквіваленті складає 17679,1 грн., разом з ЄСВ – 21568,5 грн.

За даними офіційного сайту PeopleForce [54], на програмне забезпечення (модуль адаптації) пропонується два тарифні плани – Standard і Professional. Перший більше підходить для потреб малих підприємств, тому вибір здійснено на користь тарифу Professional, вартість якого складає \$2,5 за співробітника на місяць, але не менше \$125 у розрахунку до 50 співробітників. При збільшенні кількості співробітників до 100, щомісячна вартість сягатиме \$200.

Орієнтовну кількість працівників, на які буде поширюватись дане програмне забезпечення розраховуємо, виходячи з наступного:

- Прогнозована кількість новачків, що була з'ясована при розрахунку бюджету у програмі баддінгу, складає 27 осіб: 3 нові вакансії і 24 незакриті, які підлягають заміщенню в плановому році.

- Імовірність незапланованих чи ситуативних вакансій, які можуть з'явитись через форс-мажорні обставини (раптові звільнення, відпустки по догляду за дитиною, кадрові втрати через мобілізацію, розширення замовлень тощо) або внаслідок адаптації працівників підприємства, що були тривало відсутні на робочих місцях (декрет, довготривалий лікарняний, служба в ЗСУ тощо). Приймаємо кількість таких вакансій в межах 5-8% від штату, який в 2024 р. становив 270 осіб, тобто максимально це буде 22 особи

Сумарно, кількість працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які потребуватимуть адаптації в плановому періоді, складає 49 осіб, а значить підприємству слід скористатись тарифом до 50 співробітників вартістю \$125 щомісяця (5191,25 грн. за курсом НБУ \$1 = 41,53 грн.), або \$1500 за рік (62295 грн.). За річну підписку компанія PeopleForce пропонує 20%-ну знижку, тому кінцева вартість ліцензії буде становити 49836 грн. Крім річних витрат на придбання ліцензії PeopleForce, підприємству необхідно оплатити вартість підключення до хмарної платформи і навчання HR-менеджерів підприємства основам роботи із ним – \$250 (10382,5 грн.). Загалом, орієнтовний бюджет витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на реалізацію заходу становитиме 60218,5 грн.

Придбання ліцензії на користування модулем для адаптації працівників PeopleForce відноситься до нематеріальних активів, оскільки в цьому випадку не передбачається встановлення програмного забезпечення на комп'ютери працівників служби управління персоналом підприємства, а лише купується право доступу до хмарної платформи без передачі права власності. Крім того, згідно Наказу міністерства фінансів України Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [31] основний засіб – це матеріальний актив, який підприємство утримує більше, ніж один рік (або операційний цикл, якщо він довший). Термін користування програмним модулем адаптації працівників PeopleForce – 12 місяців, тобто не відповідає критерію тривалого використання, а відноситься до операційних витрат підприємства на придбання послуг за підпискою.

Загальні витрати на реалізацію обох заходів підсумовано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Загальні витрати на реалізацію програми баддінгу та автоматизацію процесів адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» через модуль PeopleForce**

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	<b>Програма баддінгу</b>	
1.1	Фонд премій для бадді	72454,5
1.2	ЄСВ на преміальний фонд	15940,0
1.3	Загальний преміальний фонд з ЄСВ для бадді	88394,5
1.4	Премія HR-менеджеру за розробку інструктивно-методичних матеріалів для бадді та оцінки ефективності реалізації програми (20% від суми в пункті 1.3)	17679,1
1.5	ЄСВ на премію HR-менеджеру	3889,4
1.6	Загальний преміальний фонд з ЄСВ для HR-менеджера	21568,5
1.7	Всього	<b>109963,0</b>
2	<b>Придбання і встановлення модулю адаптації хмарної платформи PeopleForce</b>	
2.1	Придбання ліцензії за тарифом Professional (до 50 співробітників)	49836
2.2	Витрати на підключення і навчання HR-менеджера алгоритму роботи з модулем	10382,5
2.3	Всього	<b>60218,5</b>
3	Загальні витрати на обидва заходи	<b>170181,5</b>

Джерело: розраховано автором

Сукупні витрати на реалізацію обох заходів, запропонованих до впровадження у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і спрямованих на удосконалення системи адаптації його працівників, буде складати 170181,5 грн. ( $\approx$  170,2 тис. грн.).

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на ключові показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

З метою прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів адаптації персоналу – програми баддінгу та автоматизації процесів адаптації через HR-модуль PeopleForce – доцільним є створення експертної групи на базі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Група повинна складатиметься із 7 осіб, що репрезентують ключові функціональні напрями підприємства та безпосередньо дотичні до процесів менеджменту персоналу і виробничої діяльності: керівник служби управління персоналом, старший фахівець з навчання та розвитку персоналу, начальник служби виробництва, комерційний директор, фінансовий аналітик планово-економічного відділу, штатний IT-фахівець і довірена особа від працівників (керівник первинної профспілкової організації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка є підрозділом Полтавської міської професійної спілки працівників харчової та переробної промисловості).

Завдання експертної групи – здійснити оцінку доцільності впровадження обох заходів шляхом експертного опитування та прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції. Прогноз має ґрунтуватися на: очікуваному скороченні часу адаптації нових працівників; зниженні плинності кадрів; підвищенні продуктивності праці; економії витрат на адміністрування HR-процесів.

На рис. 3.1 представлено результати експертного опитування, згідно яких бачимо, що, на думку респондентів, заходи здатні забезпечити позитивний приріст чистого доходу від реалізації продукції. Рівень очікуваного приросту коливається від 0,07% до 0,15%, що вказує на нерівномірність сприйняття ефекту серед експертів, але жоден із них не висловив негативного прогнозу.

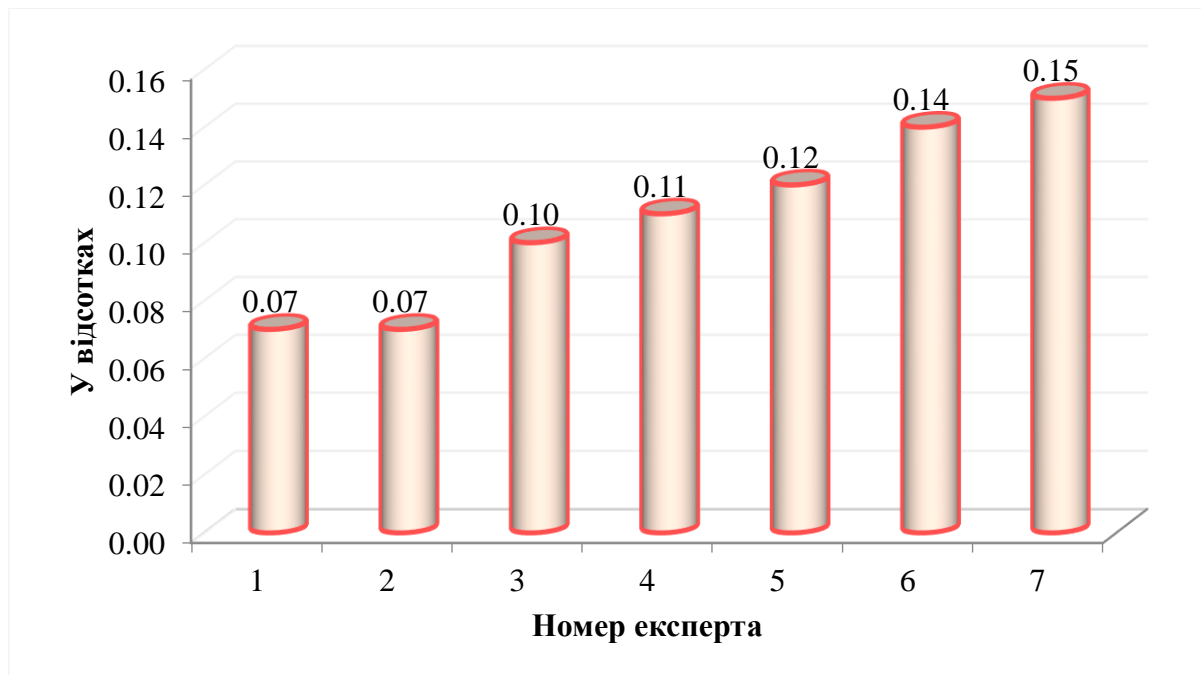


Рис. 3.1. Результати експертного опитування щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від впровадження програми баддінгу та автоматизації процесу адаптації

Джерело: складено за результатами опитування працівників підприємства

Для перевірки узгодженості думок експертів скористаємось наступним алгоритмом.

Для початку необхідно визначити середнє квадратичне відхилення прогнозних експертних оцінок:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

звідки:  $X_i$  – приріст чистого доходу від реалізації продукції, що його спрогнозував  $i$ -й експерт;  $n$  – кількість експертів в групі (у даному випадку – 7); де  $\bar{X}$  – середньоарифметичне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції.

Отримане за формулою (3.1) значення використаємо для визначення коефіцієнта варіації, який показує ступінь розкиду індивідуальних оцінок відносно середнього значення:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{X} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

звідки: всі необхідні позначення у формулі вже відомі з попередніх етапів.

Результати розрахунків оформлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок коефіцієнту варіації як критерії узгодженості прогнозу експертів щодо приросту чистого доходу від реалізації запропонованих для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» заходів з адаптації працівників**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Всього
Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	0,07 (П)	0,07 (П)	0,11 (В)	0,10	0,14	0,15 (О)	0,12	Х
Прогноз середній	0,11							
Відхилення прогнозу експерта від середнього прогнозу	-0,04	-0,04	0,00	-0,01	0,03	0,04	0,01	
Квадрат відхилення	0,001	0,001	0,0000	0,0001	0,001	0,002	0,0001	0,006
Сума квадратів відхилень	0,006							
Середнє квадратичне відхилення	$\sigma = \sqrt{\frac{0,006}{7}} = 0,029$							
Коефіцієнт варіації	$cv_{\sigma} = \frac{0,029}{0,11} \cdot 100\% = 26,4\%$							

Джерело: розраховано за даними рис. 3.1; П – песимістичний прогноз; В – вірогідний; О – оптимістичний

Отримане значення коефіцієнта варіації – 26,4 % – свідчить про допустимий, але не абсолютний рівень узгодженості між експертами. Це означає, що хоча думки дещо відрізняються, загальна тенденція є стабільною та не кардинально не протирічить одна одній, а значить – може бути використана для подальших розрахунків.

Очікуваний прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства від впровадження заходів обчислимо так:

$$\Delta X = \frac{X_O + 4 \cdot X_B + X_{II}}{6}, \quad (3.3)$$

де О, В, П – оптимальний, вірогідний і песимістичний прогнози приросту показника відповідно з табл. 3.5.

Скориставшись формулою (3.3), обчислимо очікуваний прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від впровадження обох заходів:

$$\Delta X = \frac{0,15 + 4 \cdot 0,11 + 0,07}{6} = 0,11\%$$

З урахуванням прогнозу показники господарської діяльності підприємства також зазнають змін, як це представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозовані зміни ключових показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від впровадження програми бадінгу та автоматизації процесу адаптації**

№	Показники	Факт (2024 рік)	Прогнозований приріст показника	Прогнозний рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції	745683	745683*0,0011 = 820,3 (+0,11%)	746503,3
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, всього, в тому числі:	689461	591,6 + 170,2 = 761,8 (+0,11%)	690222,7
2.1	Постійні витрати	151681,4	0	151681,4
2.2	Змінні витрати	537779,6	537779,6*0,0011 = 591,6 (+0,11)	538371,2
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	85735	820,3 – 761,8 = 58,5 (+0,068)	85793,5
4	Чистий прибуток	58953	58,5*(1 – 0,18) = 48 (+0,081)	59001

Джерело: обчислено за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А, Dodatok Б]

Результати, представлені у табл. 3.6, свідчать про позитивну, хоча й досить стриману динаміку ключових фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» після впровадження програми бадінгу та автоматизації процесу адаптації персоналу. Загалом можна говорити про те, що підприємство очікує незначне покращення

результатів господарської діяльності, яке відображає обережний, проте конструктивний ефект від організаційних змін.

Перш за все, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,11%, що у грошовому вимірі становить лише 820,3 тис. грн. Такий приріст може бути наслідком підвищеної ефективності роботи персоналу, швидшої адаптації як нових, так і діючих (при вторинній адаптації) працівників.

Паралельно зі зростанням доходу збільшуються і повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 0,11% – з 689 461 тис. грн. до 690 222,7 тис. грн. При цьому важливо зазначити, що постійні витрати залишаються незмінними, що є позитивним сигналом: автоматизація процесів адаптації через модуль PeopleForce дозволила уникнути додаткового навантаження на фіксовані витрати. Зростання припадає виключно на змінні витрати, що логічно, адже зі збільшенням обсягів реалізації і виробництва підвищується і споживання ресурсів.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства демонструє помірне зростання – на 58,5 тис. грн., що становить близько 0,068%. Цей показник є важливим, оскільки дає уявлення про ефективність основної діяльності підприємства, яка підвищується.

Чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також виросте з 58953 тис. грн. до 59001 тис. грн., або на 0,081%. Приріст цього показника важливо розглядати у контексті стратегії довгострокового впровадження інновацій: це вказує на те, що програма баддінгу і автоматизація адаптаційного процесу не створила додаткових витрат чи втрат, а, навпаки, дала стабільний економічний результат.

Загалом, динаміка прогнозованих змін демонструє виважений, прагматичний підхід до впровадження організаційних новацій. Ефект не є миттєвим і не має масштабного впливу в короткостроковому періоді, однак позитивна тенденція спостерігається за всіма ключовими показниками підприємства. Це може свідчити про те, що заходи перебувають на етапі запуску, і їх справжній ефект виявиться у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих заходів буде потребувати стартових інвестицій в розмірі:

$$\Pi = \Delta OK = 591,6 \cdot 0,85 \cdot 0,06 = 30,2 \text{ тис. грн.}$$

Звідки: 591,6 тис. грн. – це приріст змінних витрат внаслідок реалізації заходів з табл. 3.6; 6% від 85% цього приросту є приростом нормативу оборотних коштів.

Життєвий цикл заходів визначено на рівні 2-х років, оскільки вони не потребують значних капітальних вкладень. Кожен рік підприємство буде отримувати грошові потоки від їх реалізації, які слід продисконтувати за допомогою дисконтованого множника:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^j}, \quad (3.4)$$

звідки:  $p$  – ставка дисконту, що приймається в розмірі 17%;  $i$  – рік реалізації заходів ( $i = 1, i = 2$ ).

Обчислимо дисконтований множник за всі роки періоду, на який розраховано заходи:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,17)^1} = 0,85$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,17)^2} = 0,73$$

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків з урахуванням процедури дисконтування визначимо за формулою:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = HB_1 + HB_2 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2), \quad (3.5)$$

звідки: ЧГП – чистий грошовий потік, який прирівнюється до приросту чистого прибутку за заходами з табл. 3.6.

$$\sum_{i=1}^n НВ_i = 48 \cdot (0,85 + 0,73) = 75,8 \text{ (тис. грн.)}$$

За формулою, що наведена нижче, обчислимо чисту нинішню вартість грошових потоків за заходами:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^n НВ_s - ПП \quad (3.6)$$

$$ЧНВ = 75,8 - 30,2 = 45,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Далі визначимо дисконтований термін окупності коштів, інвестованих в реалізацію заходів:

$$T_{\text{д}} = \frac{ПП}{НВ} \quad (3.7)$$

$$T_{\text{д}} = \frac{30,2}{75,8 \div 2} = 0,8 \text{ року}$$

Звершимо розрахунки визначенням індексу доходності (ІД) та індексу прибутковості (ІП) інвестицій у запропоновані заходи:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПП} \quad (3.8)$$

$$III = \frac{\sum_{i=1}^n HB_i}{III} \quad (3.9)$$

Скориставшись даними, отриманими на попередніх етапах, означені показники обох заходів, спрямованих на удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», будуть такими:

$$ID = \frac{45,6}{30,2} = 1,51 \text{ (норматив } > 0)$$

$$IP = \frac{75,8}{30,2} = 2,51 \text{ (норматив } > 1)$$

Систематизуємо отримані дані в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Оцінка економічної ефективності інвестицій у впровадження програми баддінгу та автоматизацію процесу адаптації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції в обидва заходи, тис. грн.	30,2
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	48
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	75,8
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	45,6
5	Дисконтований термін окупності інвестицій, років	0,8
6	Індекс доходності інвестицій	1,51
7	Індекс прибутковості інвестицій	2,51

Джерело: розраховано автором самостійно

Результати таблиці демонструють економічну доцільність та рентабельність інвестицій, здійснених ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у впровадження програми баддінгу та автоматизацію процесу адаптації персоналу. Навіть попри відносно невеликий обсяг початкових інвестицій – лише 30,2 тис. грн., аналіз показує значну віддачу від вкладених коштів.

Чистий грошовий потік, що становить 48 тис. грн., свідчить про реальне перевищення надходжень над витратами в результаті впровадження програми баддінгу та автоматизації адаптації. Навіть після вирахування стартового капіталу, інвестиції залишаються вигідними, а їх чиста вигода майже вдвічі перевищує початкові вкладення.

Найпоказовішим з табличних показників є дисконтований термін окупності – 0,8 року, тобто планується відносно швидке повернення інвестицій. Це логічно пояснити саме характером і спрямованістю заходів, що пропонуються до розгляду: вони належать до категорії організаційних інвестицій із швидким внутрішнім ефектом, які не потребують масштабних капіталовкладень, але одразу впливають на продуктивність персоналу та ефективність бізнес-процесів. Завдяки баддінгу нові працівники швидше включаються в роботу, рідше припускаються помилок і раніше починають приносити користь, а автоматизація адаптації зменшує навантаження на HR-відділ і керівників, скорочує витрати часу та ресурсів на навчання і контроль. Оскільки впровадження цих рішень не вимагає дорогих інструментів або тривалих підготовчих етапів, їх ефект проявляється майже одразу після запуску. Саме тому, попри невеликий обсяг інвестицій, підприємство швидко отримує фінансову віддачу.

Індекс доходності інвестицій, що дорівнює 1,51, підтверджує наступне: на кожен вкладений гривню підприємство отримує 1,51 грн. доходу, а чистий прибуток за індексом прибутковості у 2,5 рази перевищує розмір інвестиційних вкладень.

Загальна динаміка даних з табл. 3.7 свідчить про те, що впровадження програми баддінгу та автоматизації процесу адаптації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не лише позитивно вплинуло на організаційні процеси, а й має виражений економічний ефект. Показники ефективності демонструють прийнятну рентабельність і низький рівень ризику. Такі результати свідчать про високий рівень узгодженості між HR-ініціативами та загальними бізнес-цілями підприємства, а також про вдалу інтеграцію людського капіталу в економічну модель його ефективності. В табл. 3.8 узагальнено ефект, який досліджуване підприємство синергетично отримує від впровадження запропонованих заходів, що ще раз підтверджує їх привабливість як об'єктів інвестування.

## Ефект від впровадження програми бадінгу та автоматизацію процесу адаптації через модуль PeopleForce

## ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Тип ефекту	Програма бадінгу	Автоматизація процесу адаптації через модуль PeopleForce
1	Економічний	Більш швидке досягнення новачками показників продуктивності праці та прогнозоване зниження плинності кадрів	Економія часу HR-менеджера і керівників на проведення адаптаційних процедур, зниження витрат на навчальні матеріали
2	Соціальний	Підвищення рівня згуртованості в колективі, покращення психологічного клімату, підтримка новачків	Зменшення стресу для нових працівників чи працівників після тривалої відсутності, зручність проходження адаптації онлайн, особливо, для молодих працівників
3	Організаційний	Стандартизація процесу бадінгу, посилення корпоративної культури	Уніфікація та контроль адаптаційних процедур, зменшення ризику впливу людського фактору
4	Управлінський	Покращення взаємодії між підрозділами, розвиток управлінських навичок у бадді	Підвищення прозорості процесів, оперативний моніторинг проходження адаптації
5	Іміджевий	Посилення репутації відповідального роботодавця, який піклується про адаптаційний процес	Сприйняття компанії як сучасної, технологічно розвинутої та інноваційної

Джерело: складено автором самостійно

Результати, наведені в таблиці 3.8, чітко демонструють багатовимірний ефект від впровадження програми баддінгу та автоматизації адаптації через модуль PeopleForce. Ці два заходи, хоча й різні за формою, взаємно підсилюють один одного, охоплюючи не лише економічну, але й соціальну, організаційну та управлінську площину впливу.

Баддінг забезпечує м'яке і природне включення новачка в колектив через живу взаємодію з наставником, що пришвидшує його продуктивність та підвищує лояльність до ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як до роботодавця. Це створює основу для формування стабільного внутрішнього середовища, зменшуючи ризик раннього звільнення. Водночас, автоматизований модуль адаптації дозволяє стандартизувати всі процедури та уникнути нерівномірності у впровадженні нових працівників, адже система працює незалежно від людського фактору, зберігаючи якість і контроль.

На соціальному рівні, обидва інструменти сприяють зниженню напруги та дискомфорту в період входження до компанії, проте з різних сторін: баддінг – через людську підтримку, а автоматизація – через передбачуваність і зручність. Це особливо важливо для молодих працівників або тих, хто повертається після перерви, оскільки вони отримують впевненість і чіткий орієнтир у перші дні роботи.

Організаційно компанія отримує чітко прописані та контрольовані процеси: живе наставництво у форматі баддінгу працює за певним алгоритмом, а система PeopleForce дозволяє відслідковувати динаміку адаптації в режимі реального часу. Це створює керовану, гнучку і прозору модель, яка легко масштабується.

З управлінської точки зору, ініціативи стимулюють розвиток керівного потенціалу серед працівників: бадді навчається основам наставництва, а менеджери отримують аналітичні дані, щоб оперативно реагувати на слабкі місця у процесі адаптації.

І нарешті, варто відзначити іміджевий ефект: разом ці інструменти демонструють як людяність компанії, так і її технологічну зрілість. В очах кандидатів і працівників це формує образ роботодавця, який не лише впроваджує сучасні практики, а й реально дбає про свій персонал від першого дня.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено ґрунтовне дослідження сутності адаптації працівників як ключового елементу сучасної системи менеджменту персоналом. Аналіз наукових підходів дозволив з'ясувати, що адаптація є складним, багатограним процесом, який охоплює як індивідуальне пристосування працівника до нових умов праці, так і внутрішню трансформацію самої організації у відповідь на потреби нових співробітників. Теоретичні джерела свідчать про актуальність трьох основних підходів до розуміння суті адаптації – об'єктно-суб'єктного, діяльнісного та інструментального, кожен з яких по-своєму відображає важливі аспекти входження працівника в нове професійне середовище.

У межах розділу окреслено основні цілі процесу адаптації, серед яких провідну роль відіграють зменшення стартових витрат на персонал, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і формування мотиваційної залученості працівника до корпоративного середовища. Окрему увагу приділено проблемам, що виникають за відсутності адаптаційних програм, таким як дезадаптація, стрес, уповільнення виробничих процесів і формування негативного іміджу роботодавця.

Важливим результатом теоретичного аналізу стало уточнення характеристик процесу адаптації як суперечливого, суб'єктивного, вимушеного та двостороннього явища. Систематизовано об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на ефективність адаптації, а також визначено критерії успішності для різних категорій персоналу – управлінців і виробничих працівників.

У роботі проаналізовано видову класифікацію адаптації, зокрема, її поділ на первинну та вторинну, а також за змістом (організаційну, психофізіологічну, соціально-психологічну, професійну та економічну). Це дало змогу показати, що адаптація не є однотипним процесом, а змінюється залежно від ситуації, досвіду працівника, типу завдань і кар'єрного руху. Показано, що сучасні підприємства мають зважати на ці особливості при формуванні адаптаційної стратегії.

Окремий блок розділу присвячено світовому досвіду адаптації працівників, де розглянуто передові HR-технології — менторинг, баддінг, секондмент, шедовінг, які успішно використовуються в провідних міжнародних компаніях. Доведено, що застосування цих технологій сприяє не лише швидкій професійній адаптації, а й формує довгострокову лояльність працівника, підтримує його особистісний розвиток і сприяє зростанню продуктивності.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз господарської діяльності, кадрового потенціалу та ефективності адаптаційних процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Результати засвідчили зміцнення позицій підприємства на ринку за низкою ключових показників, проте, водночас, виявили проблемні аспекти, що потребують вдосконалення.

Так, аналіз результатів господарської діяльності показав, що підприємство нарощує виробничий потенціал: обсяг виробництва у 2024 році зріс на 13,4% і сягнув 567248 тис. грн., а дохід від реалізації – на 10%. Збільшення середньорічної вартості основних засобів на 11,4% свідчить про активні інвестиції в модернізацію, а зростання продуктивності праці на 15,9% вказує на ефективне використання трудових ресурсів. Утім, незважаючи на зростання валового прибутку на 13,8%, чистий прибуток скоротився на 30,1%, що обумовлено зростанням повних витрат на виробництво та особливо – інших операційних витрат (+137,6%). Зниження рентабельності господарської діяльності з 14,2% до 8,6% демонструє, що витратна частина потребує оптимізації.

Кадрова діагностика підтвердила відносну стабільність персоналу при збереженні його якісної структури. Чисельність працівників зменшилася несуттєво – на 2,2%, але це супроводжувалось підвищенням ефективності: зокрема, продуктивність одного працівника з числа ПВП зросла на 291,5 тис. грн. Структура персоналу зберігає домінування працівників віком 28-50 років (понад 56%), що створює стійкий кадровий потенціал. Частка працівників із вищою освітою у 2024 р. досягла 69,7%, з чого випливає позитивна тенденція до підвищення професійної підготовки. Проте спостерігається ослаблення кадрового ядра: коефіцієнт плинності

кадрів зріс з 12,7% до 14,4%, а коефіцієнт постійності знизився на 5,7 п.п. – до 86,7%, що вказує на труднощі з утриманням персоналу.

Дослідження системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволило констатувати її функціональність, але неефективність у деталях. Підприємство має нормативно оформлену процедуру адаптації, працює інститут наставництва та проводиться Welcome-програма. Водночас, адаптація має уніфікований характер і не враховує індивідуальні потреби новачків, що знижує її ефективність. Автоматизація процесу відсутня, а зворотний зв'язок носить неструктурований характер. Коефіцієнт адаптації новачків у 2024 р. становив 74,1%, а плинність – 25,9%, що вище за допустимі межі. Продуктивність адаптованих працівників залишилася на рівні 70,1% від середньої по підприємству, що демонструє лише базову інтеграцію в робочий процес.

Загалом, результати аналізу другого розділу підтверджують, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє позитивні виробничо-економічні зрушення та зберігає стабільний кадровий потенціал. Проте погіршення фінансових показників і зростання плинності кадрів, а також часткова неефективність процесів адаптації вказують на необхідність посилення управлінських дій у сфері кадрової політики, зокрема, в частині утримання новачків і підвищення ефективності адаптаційних процедур через автоматизацію та/або цифровізацію.

У третьому розділі кваліфікаційного дослідження було розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи адаптації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», із врахуванням як соціально-психологічних, так і техніко-організаційних чинників. Аналіз існуючої адаптаційної моделі підприємства дозволив встановити низку системних недоліків: високий рівень плинності новачків (25,9% у 2024 році), зниження коефіцієнта адаптації до 74,1%, відсутність персоналізованих адаптаційних маршрутів та цифрової підтримки процесів, а також слабкий рівень емоційного супроводу на старті трудової діяльності. У відповідь на ці виклики було запропоновано два ключових рішення: запровадження програми баддінгу як інструменту неформального наставництва та придбання модуля адаптації в HRM-платформі PeopleForce.

Реалізація баддінгу, який передбачає призначення новачкам «приятеля-наставника» із числа колег, покликана забезпечити м'яке входження працівників у колектив, підвищити рівень комфорту та знизити стрес в перші тижні роботи. Програма передбачає чітко визначені функції бадді, інструктажі, матеріальне й нематеріальне стимулювання, а також систему оцінювання результатів. Загальний бюджет програми баддінгу склав 109963 грн., що включає як преміювання бадді (88 395 грн з урахуванням ЄСВ), так і додаткову винагороду HR-менеджеру за методичний супровід (21568,5 грн).

Другий напрям – автоматизація процесів адаптації за допомогою модуля PeopleForce – забезпечує персоналізацію адаптаційних планів, контроль їх виконання, інтеграцію з навчальними матеріалами та збирання зворотного зв'язку. За підрахунками, ліцензія на програмне забезпечення обійдеться підприємству у 49836 грн. на рік з урахуванням знижки, а витрати на підключення та навчання персоналу – у 10 382,5 грн. Сукупна вартість цифрового компонента склала 60218,5 грн.

Загальні інвестиції у впровадження обох заходів – 170181,5 грн. – виявились економічно обґрунтованими. Прогнозована оцінка економічного ефекту, здійснена за допомогою експертного опитування та дисконтного аналізу, продемонструвала приріст чистого доходу підприємства на 0,11% (820,3 тис. грн.), зростання чистого прибутку на 48 тис. грн та чисту нинішню вартість проекту у 45,6 тис. грн. При цьому дисконтований термін окупності інвестицій становить лише 0,8 року, індекс доходності – 1,51, а індекс прибутковості – 2,51, що свідчить про високу рентабельність та швидку окупність впроваджених заходів.

Отже, реалізація програми баддінгу та автоматизація адаптаційних процесів через PeopleForce дозволяють ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вирішити комплекс актуальних проблем у сфері онбордингу та внутрішньої адаптації персоналу. Синергія цих рішень сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню лояльності працівників, формуванню внутрішнього кадрового резерву, а також підвищенню ефективності управлінських рішень в HR-сфері. У результаті підприємство отримує не лише операційні вигоди, а й стратегічні переваги в умовах динамічного ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойко А.Ю., Ситник Й.С. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4192/4121>.
2. Варіс І.О., Кравчук О.І., Івахненко К.О. 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>.
3. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137-146. URL: [https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/847.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/847.pdf?utm_source=chatgpt.com).
4. 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. Том 31 (70). №2, 2020. С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27>.
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Вип. 17, 2017. С. 556-561.
6. Гетьман О.О., Редько В.А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 969-975.
7. 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.
8. Дученко М.М., Просяник А.С. Критерії ефективності системи адаптації персоналу на сучасному підприємстві. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 7 грудня 2023. Київ, 2023. URL: <http://mper.fmm.kpi.ua/proc/index>.

9. Дученко М.М., Щегельська А.О. Адаптація працівників на новому робочому місці в сучасних реаліях військового стану. *Ефективна економіка*. 2024. №4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.73>.
10. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професії діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 57-60.
11. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 334-337.
12. 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](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf).
13. 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>.
14. 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*. Мукачєво, 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536/4479>.
15. Крижний А. В Україні сформувалася «велика четвірка» виробників пива. *Економічна правда : вебсайт*. 31 жовтня 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256>.
16. 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. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/14441/1/Kudelya.pdf>.
17. Лемещук Р., Тичина П. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. *Економічні горизонти*. 2024. №(2(28)). С. 111-118. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/305861/297370>.

18. Лемещук Р.В., Табачук А.Я., Вейдер Т.М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. *БізнесІнформ*. 2023. №12. С. 404-411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411>.
19. 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>.
20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 602-607.
22. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. №1. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_1/Морозова.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/Морозова.pdf).
23. 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. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-4\\_0-pages-325\\_331.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-325_331.pdf?utm_source=chatgpt.com).
24. 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.
25. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» : вебсайт. URL: <https://www.poltavpivo.com>.
26. 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](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_32.pdf).

27. 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](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_32.pdf).
28. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». YouControl : вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/05518768](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05518768).
29. Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Clarity Project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/05518768/yearly-finances>.
30. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 липня 2022 р. № 2465-ІХ. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>.
31. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.
32. Славенко Є.А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>.
33. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 115-121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>.
34. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115-121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>.
35. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 1 (247). С. 71-78. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22>.
36. 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>.

37. Федорчук Т.Ю., Можаровська Т.В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 2. С. 65-68.

38. Шапка І., Якшина Н. Вторинна адаптація персоналу в умовах організаційних змін. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ.* [Тернопіль, 28-29 берез. 2023 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 210-211.

39. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності у в умовах новітньої управлінської парадигми. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.* (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

40. 5 steps to starting an onboarding buddy program. Firstup : website. 03 April, 2025. URL: [https://firstup.io/blog/5-steps-to-starting-an-onboarding-buddy-program/?utm\\_source=chatgpt.com](https://firstup.io/blog/5-steps-to-starting-an-onboarding-buddy-program/?utm_source=chatgpt.com).

41. Bearteam : вебсайт. URL: <https://bearteam.com.ua>.

42. Beckman K. 15 Companies That Set Their New Employees Up For Success From Day One. Ripplematch : website. October 14, 2021. URL: [https://ripplematch.com/career-advice/companies-that-set-their-new-employees-up-for-success-through-onboarding-43cc915b?utm\\_source=chatgpt.com](https://ripplematch.com/career-advice/companies-that-set-their-new-employees-up-for-success-through-onboarding-43cc915b?utm_source=chatgpt.com).

43. Dagli K. How To Create an Engaging Onboarding Buddy Program + Benefits. Together an Absorb company : website. 29 April, 2024. URL: [https://www.togetherplatform.com/blog/onboarding-buddy-is-essential?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.togetherplatform.com/blog/onboarding-buddy-is-essential?utm_source=chatgpt.com).

44. Edge International Secondment. PwC : website. URL: [https://www.pwc.com/gx/en/careers/opportunities/edge/international-secondment.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pwc.com/gx/en/careers/opportunities/edge/international-secondment.html?utm_source=chatgpt.com).

45. Fozzyshop.ua : вебсайт. URL: <https://fozzy.ua>.
46. Gapdhi H.K. The Power of the Buddy System in Onboarding and Integration. LinkedIn : website. June 6, 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/power-buddy-system-onboarding-integration-hr-hardi-kapadia-gandhi>.
47. Global Secondment Program. *World Bank* : website. URL: [https://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/global-secondment-program?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/global-secondment-program?utm_source=chatgpt.com).
48. Hadwin M. Why set up a mentoring and buddying scheme? The Law Society : website. 21 September, 2023. URL: <https://www.lawsociety.org.uk/topics/hr-and-people-management/why-set-up-a-mentoring-and-buddying-scheme>.
49. Hogg R. Spotify's HR chief says remote staff aren't 'children' as company sticks to work-from-anywhere policy. *Yahoo Finance* : website. April 29, 2025. URL: <https://surl.li/fqrfow>.
50. HopHey. Bear shop : вебсайт. URL: <https://hophey.ua/breweries/poltavpivo>.
51. HURMA: вебсайт. URL: <https://hurma.work>.
52. Jensen C. Strengthening the Onboarding Experience: The Power of a Buddy System. Employers Council : website. May 5, 2023. URL: [https://members.employerscouncil.org/blogs/chelsea-jensen/2023/05/01/strengthening-the-onboarding-experience-the-power?utm\\_source=chatgpt.com](https://members.employerscouncil.org/blogs/chelsea-jensen/2023/05/01/strengthening-the-onboarding-experience-the-power?utm_source=chatgpt.com).
53. Johnson S. What is a secondment, and what benefits can it offer? *Dovetail* : website. December 16, 2023. URL: [https://dovetail.com/employee-experience/what-is-a-secondment/?utm\\_source=chatgpt.com](https://dovetail.com/employee-experience/what-is-a-secondment/?utm_source=chatgpt.com).
54. PeopleForce: вебсайт. URL: <https://peopleforce.io>.
55. Professional Development. Cooley LLP : website. URL: <https://www.cooley.com/careers/development>.
56. Pursell H. Budding VS Mentoring: Understanding the Difference. Guider AI : website. 26 June, 2024. URL: <https://guider-ai.com/blog/buddying-vs-mentoring>.
57. Reed Smith Launches Game-Changing Associate Life Initiative. *Reed Smith* : website. May 30, 2018. URL: [https://www.reedsmith.com/en/news/2018/05/reed-smith-launches-game-changing-associate-life-initiative?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.reedsmith.com/en/news/2018/05/reed-smith-launches-game-changing-associate-life-initiative?utm_source=chatgpt.com).

58. Scott C. Your In-Depth Guide to Implementing Job Shadowing (+ Google Case Study). AIHR : website. URL: <https://www.aihr.com/blog/job-shadowing>.

59. UCL Mentoring Handbook / University College London. London: UCL Human Resources. June 2019. 19 p. URL: <https://www.ucl.ac.uk/human-resources/files/ucl-mentoring-handbook-pdf>.

60. Wailes N., Felps W. How has Airbnb's «live and work anywhere» policy really worked? *UNSW Sydney: website*. February 5, 2023. URL: [https://www.businessthink.unsw.edu.au/articles/airbnb-live-work-anywhere-policy?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.businessthink.unsw.edu.au/articles/airbnb-live-work-anywhere-policy?utm_source=chatgpt.com).

61. Worksection: вебсайт. URL: <https://worksection.com>.

## **ДОДАТКИ**

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» станом на 31 грудня 2024 року**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	885	327
первісна вартість	1001	3 178	3 194
накопичена амортизація	1002	2 293	2 867
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	189 228	210 973
первісна вартість	1011	264 495	303 569
знос	1012	75 267	92 596
Інвестиційна нерухомість	1015	489	489
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>190 604</b>	<b>211 791</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	83 986	95 765
Виробничі запаси	1101	62 019	69 429
Незавершене виробництво	1102	9 510	11 125
Готова продукція	1103	11 676	14 597
Товари	1104	781	614
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 437	22 893
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	13 717	13 353
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 692	1 790
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	153 978	224 097
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	153 976	224 096
Витрати майбутніх періодів	1170	100	91
Інші оборотні активи	1190	690	126
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>306 600</b>	<b>358 115</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>497 204</b>	<b>569 906</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Капітал у дооцінках	1405	68 286	63 426
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	10 112	10 112
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 050	365 931
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>446 864</b>	<b>506 885</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 660	13 900
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>12 660</b>	<b>13 900</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8 605	14 637
розрахунками з бюджетом	1620	13 925	17 341
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 505	3 437
розрахунками зі страхування	1625	636	756
розрахунками з оплати праці	1630	2 342	2 668
За одержаними авансами	1635	2	33
Поточні забезпечення	1660	9 316	11 492
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 854	2 194
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>37 680</b>	<b>49 121</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>497 204</b>	<b>569 906</b>

Джерело: складено згідно відкритої бази даних Clarity Project [29]

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 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	745 683	677 951
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	504 696	466 190
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	240 987	211 761
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	29 513	26 122
Адміністративні витрати	2130	27 566	22 729
Витрати на збут	2150	88 291	76 488
Інші операційні витрати	2180	68 908	28 997
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	85 735	109 669
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		1 456
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1 181	2 613
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	84 554	108 512
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 601	-24 127
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	58 953	84 385
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		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	2460		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2450 та 2460)</b>	2465	58 953	84 385

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	444 660	399 545
Витрати на оплату праці	2505	86 946	75 314
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 835	16 458
Амортизація	2515	18 008	16 881
Інші операційні витрати	2520	118 923	78 743
<b>Разом</b>	2550	687 372	586 941

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19261803	19261803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19261803	19261803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,06	4,38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,06	4,38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Джерело: складено згідно відкритої бази даних Clarity Project [29]