

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін  
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування


Шифр КвРМН.024229.01.09.00

Виконала здобувачка 2 курсу, група БАмз-24-1  Тетяна МАРТЕНЮК  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р екон. наук, проф.  Свгеній РУДНІЧЕНКО  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл.  Олена КОСІЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

8 12 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Н. Пилипко









" 1 " 09 \_\_\_\_\_ 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мартенюк Тетяна Святославівна

1. Тема Управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький)  
керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д-р екон. наук, професор  
Затверджено наказом ректора університету від 25.08 2025 р. № 65 дод. 18
2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 08 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький 3 Рекомендації щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до сутності поняття «адаптація» 2. Сутність поняття «адаптація персоналу» 3. Підходи до сутності поняття «організаційні зміни» 4. Управління адаптацією персоналу 5. Е Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 6. Матриця SWOT для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 7. Сильні та слабкі сторони кадрової політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 8. Види адаптації персоналу у комплексній програмі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Відповідність програм адаптації персоналу категоріям працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 10. Програма професійної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 11. Програма соціально-психологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 12. Програма організаційної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 13. Програма психофізіологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 14. Розрахунок економічного ефекту від впровадження внутрішнього коучингу 15. Складові програми щодо подолання стресу керівниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

| Розділ                      | Прізвище, ініціали та посада консультанта                         | Підпис, дата  |   |
|-----------------------------|---|---|---|
|                             |   | Завдання видав  | Завдання прийняв  |
| 1. Теоретико-методичний     | Рудніченко С. М., професор кафедри менеджменту та адміністрування |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Рудніченко С. М., професор кафедри менеджменту та адміністрування |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Рудніченко С. М., професор кафедри менеджменту та адміністрування |  |  |
| 4. Нормоконтроль            | Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування        |  |  |

## 7. Дата видачі завдання

5 вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи   | Термін виконання | Примітка |
|-------|--|------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікаційної роботи  | вересень 2025    | Виконано |
| 2.    | Одержання індивідуального завдання   | вересень 2025    | Виконано |
| 3.    | Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи  | вересень 2025    | Виконано |
| 4.    | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2025    | Виконано |
| 5.    | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства                       | вересень 2025    | Виконано |
| 6.    | Підготовка першого розділу   | вересень 2025    | Виконано |
| 7.    | Підготовка другого розділу   | жовтень 2025     | Виконано |
| 8.    | Підготовка третього розділу  | листопад 2025    | Виконано |
| 9.    | Підготовка висновків   | листопад 2025    | Виконано |
| 10.   | Здача науковому керівнику  | листопад 2025    | Виконано |
| 11.   | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | листопад 2025    | Виконано |
| 12.   | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | грудень 2025     | Виконано |
| 13.   | Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки  | грудень 2025     | Виконано |
| 14.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі  | грудень 2025     | Виконано |
| 15.   | Одержання відгуку наукового керівника  | грудень 2025     | Виконано |
| 16.   | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | грудень 2025     | Виконано |
| 17.   | Захист кваліфікаційної роботи  | грудень 2025     | Виконано |

Здобувач

  
Підпис
Тетяна МАРТЕНЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис
Святослав РУДНІЧЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Мартенюк Т. С. Управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, професор Рудніченко Є. М. Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 14 рисунків, 18 таблиць, 37 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АДАПТАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КОУЧИНГ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ.

Розглянуто теоретичні основи управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін. Зокрема, розкрито сутність адаптації та її значення для забезпечення стійкості організації. Охарактеризовано природу організаційних змін, чинники їх виникнення, а також специфіку їх впливу на персонал. Узагальнено підходи до управління адаптацією персоналу при впровадженні організаційних змін.

Для дослідження можливостей удосконалення процесу адаптації проведено аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Оцінено динаміку основних техніко-економічних показників, досліджено вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємства, а також здійснено оцінювання кадрової політики. Це дозволило виявити сильні й слабкі сторони кадрових процесів, визначити рівень готовності персоналу до організаційних змін.

У роботі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження комплексної програми адаптації персоналу; запропоновано створення системи внутрішнього коучингу та наставництва як механізму підтримки працівників у період змін; розроблено програму розвитку стресостійкості керівників, спрямовану на зниження психоемоційного навантаження та підвищення якості управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрової роботи, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зменшенню плинності кадрів, оптимізації адаптаційних процесів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

  
Підпис

Тетяна МАРТЕНЮК «08» 12 2025 р.

БІЗ.ІНФОРМАЦІЯ

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
|  | с. |
| Вступ  | 6  |
| 1 Теоретичні основи управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін   | 8  |
| 1.1 Сутність адаптації персоналу та її значення для забезпечення стійкості організації   | 8  |
| 1.2 Організаційні зміни: сутність, причини виникнення та їх вплив на персонал  | 13 |
| 1.3 Особливості управління адаптацією персоналу при впровадженні організаційних змін   | 18 |
| Висновки до розділу 1  | 23 |
| 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький                                 | 25 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»                         | 25 |
| 2.2 Аналіз зовнішнього середовища та факторів впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»   | 31 |
| 2.3 Оцінка кадрової політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»   | 36 |
| Висновки до розділу 2  | 41 |
| 3 Рекомендації щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» м. Хмельницький | 43 |
| 3.1 Запровадження комплексної програми адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»   | 43 |
| 3.2 Впровадження системи внутрішнього коучингу та наставництва у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»   | 50 |
| 3.3 Впровадження програми розвитку стресостійкості керівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  | 54 |
| Висновки до розділу 3  | 60 |
| Висновки   | 62 |
| Перелік джерел посилання   | 65 |

## ВСТУП

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах підвищеної економічної турбулентності, що формується під впливом комплексних зовнішніх та внутрішніх викликів. У таких умовах адаптивність та стійкість підприємства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно воно здатне управляти своїм персоналом, зокрема процесами його адаптації під час організаційних змін.

Особливої актуальності ця проблема набуває для виробничих підприємств із високою матеріалоемністю та технологічною складністю процесів. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із найбільших виробників залізобетонних виробів у Хмельницькому регіоні, діяльність якого характеризується значним обсягом ручної та механізованої праці, потребою у кваліфікованих робітничих кадрах, високою відповідальністю за якість продукції та постійною залежністю від коливань попиту і вартості ресурсів. Організаційні зміни, спричинені умовами воєнного часу, переходом до цифровізації управління, змінами у структурі виробництва, кадрових потоках тощо, суттєво впливають на персонал підприємства, зумовлюючи потребу у вдосконаленні системи адаптації працівників.

Питання адаптації персоналу широко представлені в науковій літературі у працях таких дослідників, як Ареф'єв С., Конотопцева Ю., Крушельницька О., Мельник А., Мельник С., Никифорова В., Сікора Я., Шапа Н. та інших авторів, які трактують адаптацію як багатовимірний процес пристосування працівників до умов діяльності організації. Водночас специфіка управління адаптаційними процесами на промислових підприємствах потребує подальших досліджень і практичного обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів удосконалення управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу адаптації у діяльності

підприємства.

Об'єктом є процеси управління адаптацією персоналу в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління адаптацією персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах організаційних змін.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: монографічний метод – для аналізу теоретичних підходів до управління адаптацією; аналіз і синтез – для комплексного вивчення кадрових показників та особливостей організаційних змін на підприємстві; економіко-статистичні методи – для оцінювання динаміки персоналу; графічні методи – для наочного відтворення тенденцій; порівняльний аналіз – для визначення проблем і можливостей удосконалення адаптаційних процесів.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань адаптації персоналу, організаційних змін і кадрового менеджменту; статистична звітність та внутрішні документи ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; ресурси мережі Інтернет та профільні інформаційні платформи.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

## 1.1 Сутність адаптації персоналу та її значення для забезпечення стійкості організації

У сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, структурних трансформацій економіки та зростання конкуренції на ринку праці адаптація персоналу стає одним із ключових елементів забезпечення стійкості та розвитку будь-якої організації. Зміни в технологіях, організаційній структурі, системах управління, корпоративній культурі та вимогах споживачів зумовлюють необхідність швидкого та ефективного залучення працівників до нових умов діяльності. Успішна адаптація дозволяє не лише мінімізувати період входження працівника у професійне середовище, а й забезпечити його готовність до виконання стратегічних цілей організації [21], [22]. Термін «адаптація» був уперше введений у науковий обіг німецьким фізіологом Г. Аубертом у 1865 році для позначення процесу поступового пристосування органів чуття (зору, слуху та ін.) до дії зовнішніх стимулів різної сили та інтенсивності [23]. Для більш детального аналізу поняття «адаптація» розглянемо його сутність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «адаптація»

| Автор, джерело                                | Визначення   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Ареф'єв С. [1]                                | «процес розроблення і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища»  |
| Балановська Т.,<br>Гоголя О.,<br>Троян А. [2] | «процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього»   |
| Мочерний С.<br>(ред.) [9]                     | «пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, що змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення»  |
| Мельник А. [13]                               | «процес, який передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу» |

Кінець таблиці 1.1

| 1                          | 2  |
|----------------------------|--|
| Мельник С. [14]            | «послідовна науково-організовувана програма дій, яка стосується основних складових підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати пристосування до змінених умов ведення фінансово-господарської діяльності»   |
| Побережна З. [18]          | «передбачає усвідомлення загроз та можливостей зовнішнього середовища (збір та оцінку інформації, аналіз загроз і можливостей, визначення рівня чутливості до цих змін), розроблення адаптаційних заходів із урахуванням усіх аспектів діяльності авіапідприємства та його потенціалу, активну адаптацію (реалізацію заходів щодо адаптації та оцінку їхньої ефективності)»  |
| Психологічний словник [20] | «процес пристосування організму, особистості до зміни оточуючих умов життя, діяльності за допомогою фізіологічних, психічних і соціальних реакцій, спрямованих на створення передумов нормального функціонування у незвичних умовах»   |
| Соколова Л. [24]           | «процес приведення можливостей підприємства у відповідності зі змінами бізнес-середовища та активного впливу на нього з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності і розвитку у майбутньому, справджування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників»   |
| Суховерха Ю. [26]          | «процес накопичення й використання інформації з метою цілеспрямованої зміни параметрів і структури системи, а також за необхідності керуючих впливів, на основі визначення й виконання критеріїв її функціонування, які можуть бути екстремальними регуляторами або виступати в якості обмежень багатокритеріальної оптимізації в умовах початкової невизначеності прояву і мінливості екзогенних факторів впливу» |

У наведених наукових джерелах поняття «адаптація» розглядається крізь різні наукові підходи, що охоплюють економічну, управлінську, психологічну та системну площини, які більш детально наведені на рис. 1.1.

На основі аналізу можна виокремити основні характеристики адаптації, зокрема: реагування на змінні умови зовнішнього середовища, внутрішні організаційні та управлінські трансформації, психологічну інтеграцію персоналу, інформаційно-управлінське забезпечення оптимальної поведінки системи.

Таким чином, адаптація є багатовимірним процесом реагування організації або працівника на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що поєднує управлінські, структурні й поведінкові трансформації, психологічне та професійне пристосування, а також інформаційно-аналітичне забезпечення оптимальної діяльності в умовах невизначеності.

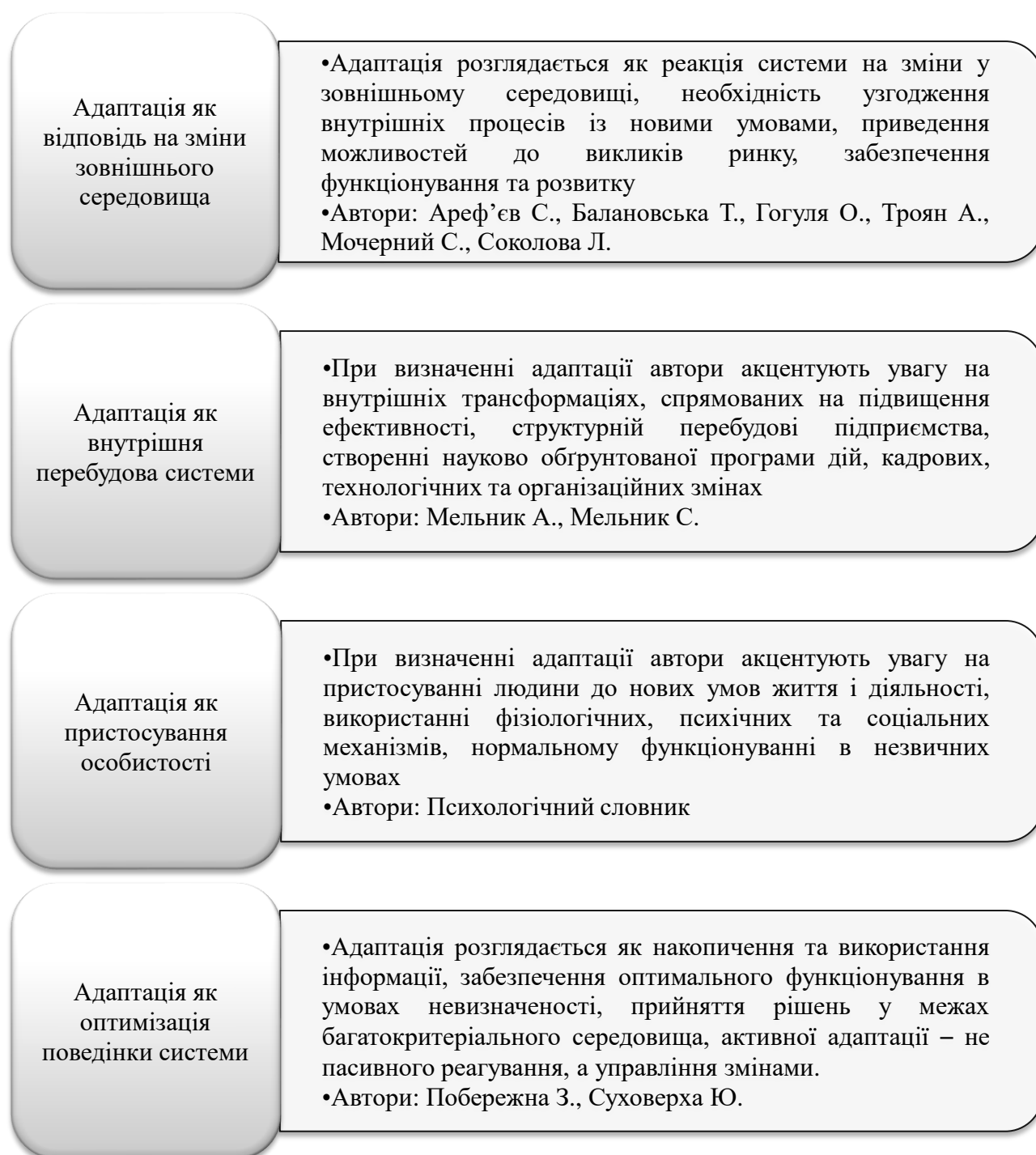


Рисунок 1.1 – Підходи до сутності поняття «адаптація»

У сфері управління персоналом особливої актуальності набуває адаптація працівників, адже саме люди є основним носієм компетентностей, знань і професійної гнучкості, від яких залежить ефективність функціонування будь-якої організації. У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду поняття «адаптація персоналу», яке наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «адаптація персоналу»

| Автор, джерело                         | Визначення   |
|--|--|
| Конотопцева Ю.<br>[11]                 | «процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації»   |
| Крушельницька О.,<br>Мельничук Д. [12] | «процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці» |
| Никифоренко В.<br>[17]                 | «взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального»   |

Подані визначення демонструють, що адаптація персоналу розглядається як комплексний процес входження працівника в систему організації. Тобто адаптація персоналу є не лише індивідуальним пристосуванням, а динамічної взаємодії працівника та організації, яка передбачає інтеграцію професійних, соціально-психологічних та організаційних компонентів.

Конотопцевої Ю. акцентує увагу на первинному етапі інтеграції – моменті входження людини в нову організацію та її поступове пристосування до умов функціонування [11]. Крушельницької О. та Мельничук Д. розширює зміст поняття, розглядаючи адаптацію як взаємний процес, зокрема не тільки працівник пристосовується до організації, але й організація повинна адаптувати свої умови, механізми, соціально-психологічний клімат і управлінські практики до потреб і характеристик працівника [12]. Никифоренко В. зосередив увагу на двосторонньому характері пристосування, де середовище розуміється одночасно як предметно-речове (умови праці, ресурси, матеріальна база), так і соціальне (взаємовідносини, норми, ролі, комунікації) [17].

Спільним для всіх визначень, що наведені у табл. 1.2 є те, що адаптація розглядається як фундаментальний процес, який забезпечує ефективність праці, якість взаємодії в колективі та стабільність організаційних результатів.

Таким чином, для працівника адаптація означає поступове включення в професійне середовище, засвоєння норм і вимог організації, формування психологічної та професійної готовності до виконання службових обов'язків. Для організації цей процес є необхідною умовою забезпечення ефективного та передбачуваного функціонування в умовах змін, підсилює її стійкість, формує

передумови для мінімізації ризиків і зміцнення конкурентних переваг. Відтак, адаптація персоналу має ключове значення для забезпечення стійкості організації, що проявляється у таких аспектах:

- забезпечує довгострокову життєздатність підприємства, здатність функціонувати в умовах ризиків і змін [24];
- знижує невизначеність, забезпечує стабільність роботи нових працівників та підсилює стійкість HR-системи [32];
- забезпечення безперервності виробничих та управлінських процесів, зниження плинності кадрів і мінімізація втрат продуктивності у періоди організаційних змін, модернізації та реструктуризації [14];
- підтримання організаційної стійкості, зменшення інтенсивності стресових реакцій персоналу під час трансформацій, що сприяє збереженню стабільного функціонування колективу й попередженню порушення робочих процесів [11];
- формування психологічної рівноваги та згуртованості персоналу, що знижує ризик виникнення конфліктів, покращує міжособистісні комунікації та сприяє зростанню індивідуальної та командної продуктивності [17];
- підвищення організаційної життєздатності, здатності підприємства ефективно функціонувати, виживати й розвиватися в умовах зовнішньої нестабільності, ринкових шоків або форс-мажорних обставин [18];
- зміцнення довгострокової стабільності та гнучкості розвитку, що забезпечує здатність організації адаптуватися до змін технологічного, економічного чи соціального середовища без втрати якості діяльності [24];
- зменшення невизначеності та прискорення інтеграції нових працівників, що сприяє швидкому досягненню ними оптимального рівня продуктивності та загальному підсиленню стійкості HR-системи підприємства [32];
- формування кадрового резерву і розвиток професійного потенціалу, що створює умови для стратегічної стабільності, підвищення готовності до змін і посилення кадрової безпеки організації.

Узагальнюючи, адаптація персоналу виступає не лише елементом індивідуального професійного становлення, а й системним механізмом

забезпечення стійкості організації, що дозволяє їй зберігати ефективність, конкурентоспроможність та здатність до розвитку в умовах невизначеності та змін.

## 1.2 Організаційні зміни: сутність, причини виникнення та їх вплив на персонал

Організації сучасного типу функціонують у динамічному, нестабільному та непередбачуваному середовищі, тому організаційні зміни стають не одноразовою подією, а безперервним процесом, що визначає здатність організації зберігати ефективність, стійкість і конкурентні переваги [5], [10], [19].

Особливо відчутним є вплив організаційних змін на персонал, адже будь-яка трансформація торкається умов праці, професійних ролей, комунікацій, системи мотивації та психологічного клімату. Нерозуміння сутності змін, їх причин і наслідків часто породжує опір, стрес, зниження продуктивності та ризику кадрових втрат. Тому ефективність змін значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна керувати їх впливом на працівників, забезпечуючи підтримку, комунікацію, навчання та адаптацію.

У цьому контексті важливим є чітке розуміння, що саме являють собою організаційні зміни, які чинники їх зумовлюють і як вони трансформують поведінку та стан персоналу.

Саме тому доцільно перейти до розгляду сутності поняття «організаційні зміни» (табл. 1.3).

Більшість авторів розглядають організаційні зміни не як одноразовий акт, а як процес, що триває постійно і супроводжує розвиток організації. У визначеннях простежуються дві домінуючі ідеї: зміни як адаптація до зовнішніх факторів та зміни як розвиток та інновації.

Таблиця 1.3 – Сутність поняття «організаційні зміни»

| Автор, джерело                                | Визначення  |
|---|---|
| Бауліна Т.<br>[3]                             | «заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища»   |
| Воронков Д.<br>[4]                            | «зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства»  |
| Гринько Т.<br>[6]                             | «цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку»   |
| Діденко В. [7]                                | «сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю» |
| Друкер П. [8]                                 | «можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства»   |
| Мінцберг Г.<br>[34]                           | «виявлення необхідних і можливих напрямків змін наступним структурних елементів: структури і функцій, політики і методів керівництва, людських факторів»  |
| Мищенко А. [16]                               | «освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки»  |
| Петрова І.,<br>Поліщук В.,<br>Печенег В. [36] | «будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності»  |
| Стеців С. [25]                                | «характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі»   |

Частина авторів акцентує на структурних та технологічних перетвореннях, тоді як інші – на людському факторі та внутрішній культурі. Зміни розглядаються через поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що формують необхідність трансформації.

Більш детально наявні підходи до сутності поняття «організаційні зміни» представлені на рис. 1.2.

Водночас, характер і природа організаційних змін залежать від умов зовнішнього середовища функціонування організації. Якщо традиційні підходи авторів пояснюють зміни через внутрішні та зовнішні чинники, то сучасні концепції складності та невизначеності дозволяють глибше зрозуміти, чому

трансформації стали постійним і невідворотним явищем.



Рисунок 1.2 – Підходи до сутності поняття «організаційні зміни»

Еволюція умов, у яких працюють підприємства, зумовлює необхідність іншого погляду на зміни, їх частоту, глибину та вплив на персонал. Це відображено у сучасних моделях SPOD, VUCA та BANI, що характеризують зростання рівня невизначеності, складності та нестабільності. Саме ці моделі дозволяють пояснити, чому організаційні зміни сьогодні є не просто реакцією на окремі чинники, а фундаментальною умовою виживання та розвитку організації (рис. 1.3).

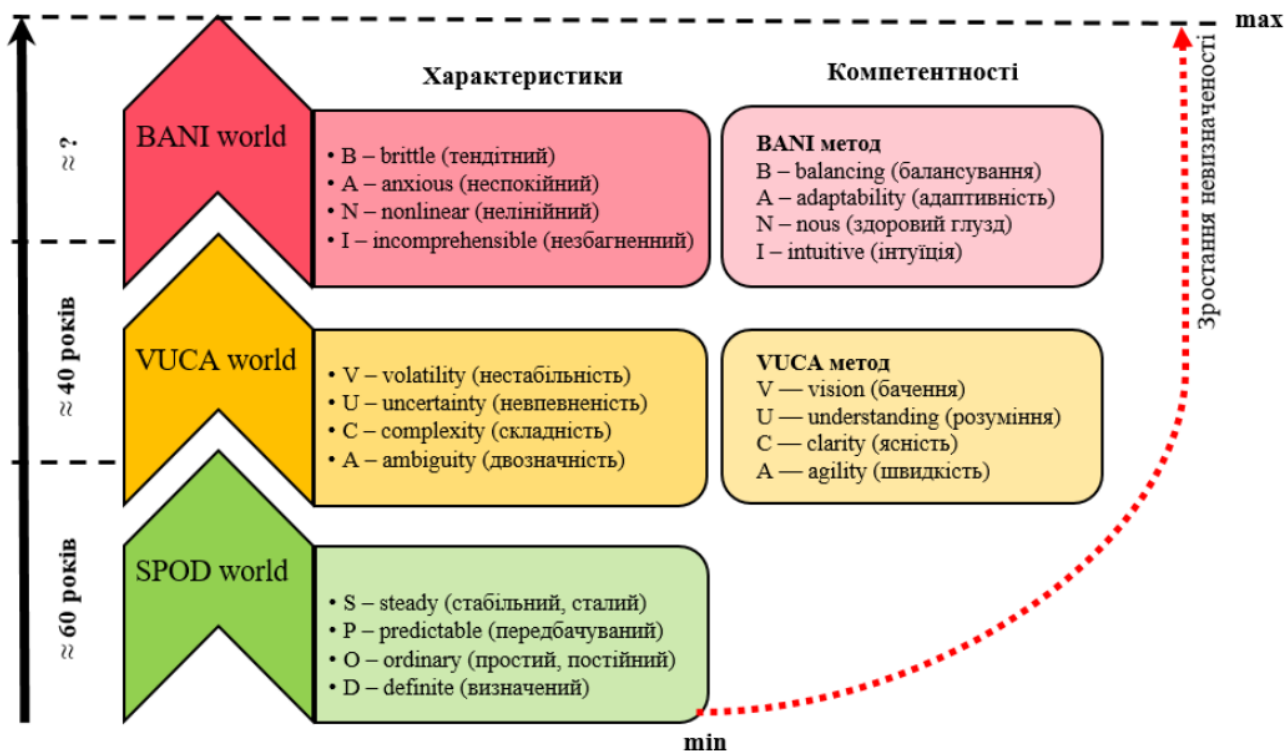


Рисунок 1.3 – Концепції зміни світоустрою за складністю та невизначеністю [28], [29]

Рис. 1.3 ілюструє еволюцію зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні організації, – від стабільного SPOD-світу до турбулентного VUCA-світу та особливо нестійкого BANI-світу. Зростання складності, непередбачуваності та не лінійності явищ значною мірою підсилює вплив організаційних змін на персонал. Якщо у SPOD-період зміни були помірними і передбачуваними, то в умовах VUCA-світу вони стали різноманітними, швидкими й складними, а в BANI-реальності – раптовими, хаотичними та психологічно навантаженими. Така динаміка середовища пояснює, чому сучасні організації – потребують постійних трансформацій, гнучких управлінських рішень та системної роботи з персоналом, спрямованої на підтримку адаптивності, стресостійкості та професійної стабільності.

За умов сучасного середовища організаційні зміни стають не вибором, а необхідністю, а їх масштаб і швидкість визначають здатність організації адаптуватися, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток. Зміни ніколи не відбуваються ізольовано від людей: саме персонал

стає першим носієм, виконавцем і водночас «індикатором» успішності трансформацій. Тому підвищення турбулентності зовнішнього середовища автоматично підсилює вплив організаційних змін на працівників, зумовлюючи їх професійну, поведінкову та психологічну реакцію.

Організаційні зміни завжди пов'язані з виникненням певних управлінських проблем, оскільки вони вимагають від усіх учасників трудового процесу (керівників, рядових працівників тощо) суттєвих зусиль для переорієнтації діяльності організації відповідно до нових стратегічних орієнтирів. Варто зазначити, що у реальних умовах зміни не відбуваються миттєво – вони супроводжуються коливаннями ефективності, різними реакціями працівників, періодами дезорієнтації, навчання, включення та стабілізації. Тому доцільним є використання графічних моделей, які відображають динаміку адаптації у часі. Однією з найпоширеніших є типова крива адаптації до змін (рис. 1.4) [35], яка демонструє, як змінюється ефективність роботи персоналу в процесі впровадження організаційних змін.

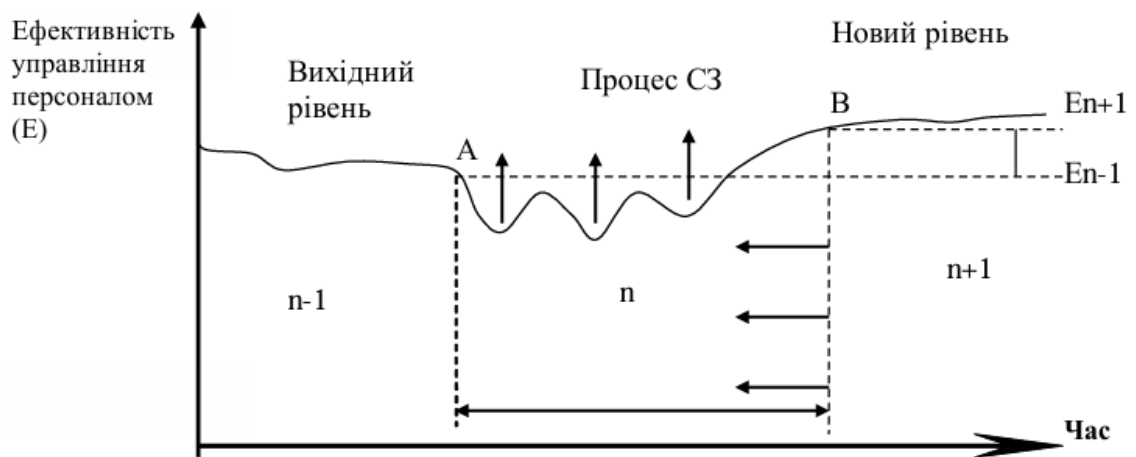


Рисунок 1.4 – Типова крива адаптації до змін [35]

Ліва частина графіка демонструє вихідний рівень ефективності (n-1), який відповідає функціонуванню організації до моменту впровадження змін. Працівники перебувають у звичних умовах, виконують усталені процеси, а продуктивність є передбачуваною та відносно стабільною.

Позиція А позначає момент, коли запускається процес змін. У точці В завершуються ключові процеси змін, після чого організація переходить до стабілізації.

У середній частині графіка зображено хвилеподібні коливання ефективності. Стрілки вгору і вбік символізують напрями впливу управлінських інструментів, таких як навчання, коучинг, інструктаж, менторинг, уточнення процесів.

Порівняння рівнів  $E_{n+1}$  та  $E_{n-1}$  демонструє, що зміни забезпечили приріст результативності; адаптація зменшила втрати продуктивності; персонал набув нових компетентностей; організація стала стійкішою до майбутніх викликів.

Типова крива адаптації до змін [35] є важливою моделлю для розуміння того, як організаційні трансформації впливають на персонал у часі. Вона показує, що падіння ефективності на початкових етапах є природним і неминучим, однак за умови правильного управління, підтримки та розвитку персоналу організація виходить на якісно новий, більш високий рівень роботи.

### 1.3 Особливості управління адаптацією персоналу при впровадженні організаційних змін

Управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін набуває особливої актуальності, оскільки будь-які трансформації – технологічні, структурні, кадрові чи стратегічні – неминуче впливають на працівників, їхню поведінку, мотивацію, ефективність роботи та психологічний стан. Саме тому адаптація стає ключовим механізмом зниження стресу, підвищення стійкості колективу та забезпечення узгодженості дій працівників із новими вимогами. Важливо не лише підготувати персонал до змін, але й забезпечити їх плавну інтеграцію у нові умови, мінімізуючи опір, підвищуючи залученість і підтримуючи стабільність трудових процесів.

З огляду на це, доцільним є системний розгляд видів адаптації персоналу, які визначають різні аспекти пристосування працівників до роботи в оновлених умовах (рис. 1.5).

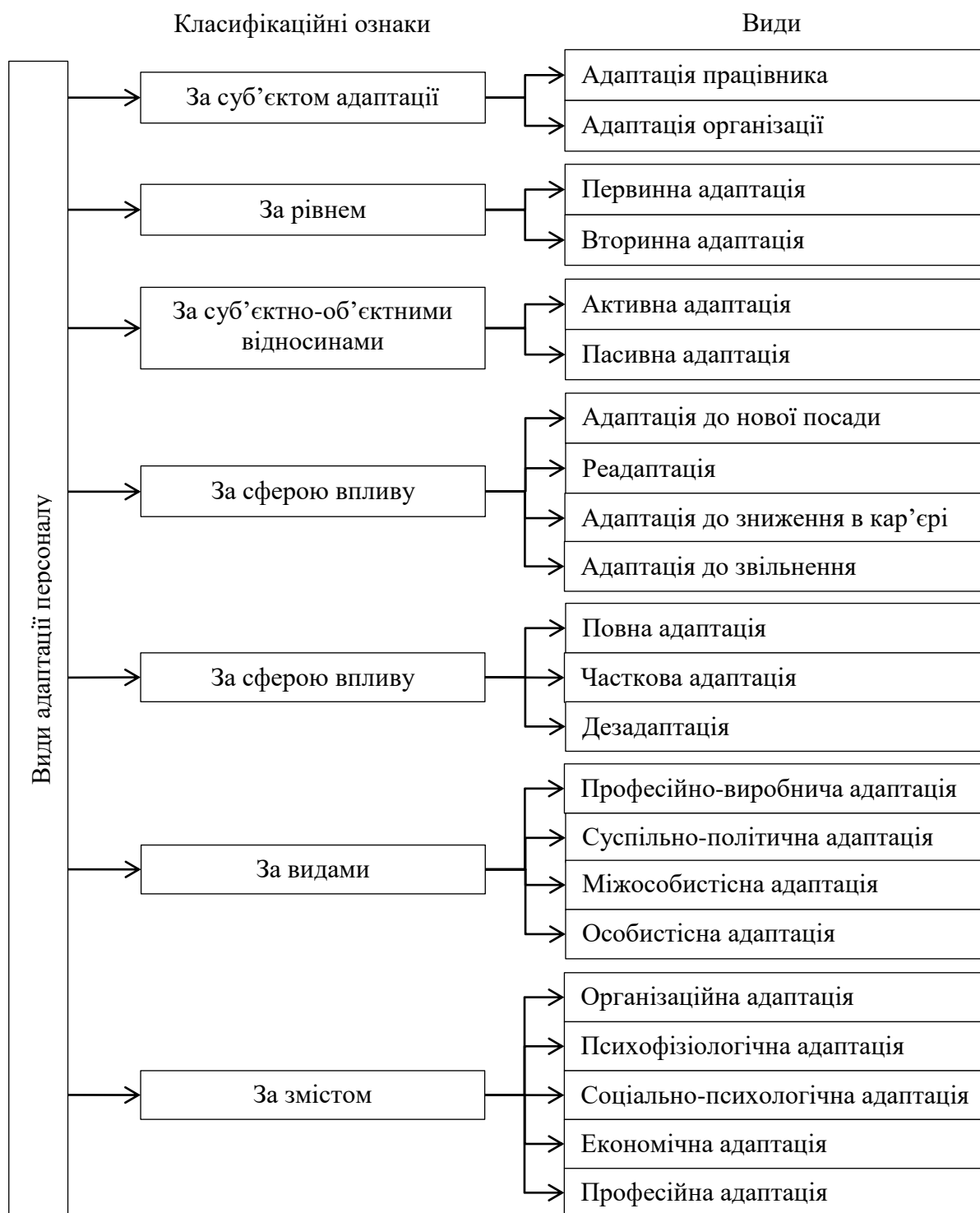


Рисунок 1.5– Класифікація видів адаптації персоналу [15, с. 604]

Згідно з представленою класифікацією, адаптація персоналу охоплює різні напрями й форми пристосування працівника або колективу до змін організаційного середовища. Її види умовно згруповано за низкою ознак: за суб'єктом адаптації (адаптація працівника та організації), за рівнем (первинна та вторинна адаптації), за суб'єктно-об'єктними відносинами (активна та пасивна адаптації), за сферою впливу (адаптація до нової посади, реадаптація, до зниження в кар'єрі та до звільнення), за ступенем впливу (дезадаптація, повна та часткова адаптації), за видами (професійно-виробнича, суспільно-політична, міжособистісна та особистісна адаптації), за змістом (організаційна, психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна та професійна адаптації). Таким чином, різноманіття видів адаптації персоналу відображає багатовимірність процесу пристосування до організаційних змін. Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної роботи працівників та колективу в умовах трансформацій. Їх комплексний урахування під час планування змін дозволяє мінімізувати опір, підвищити результативність персоналу та забезпечити стійкість організації в цілому.

Працівники змушені адаптуватися до змін, що стосуються їх звичних умов роботи, структуру комунікацій, обсяг відповідальності та професійні вимоги. Ключовою складністю є необхідність узгодити існуючі внутрішні процеси з обраною стратегією розвитку. Якщо така відповідність зберігається, організація може функціонувати без значних трансформацій. В іншому випадку виникає потреба у зміні управлінських процедур, структур, технологій, поведінкових моделей персоналу тощо. На цій основі формується програма внутрішніх перетворень, що охоплює всі функціональні сфери, серед яких особливе місце посідає управління персоналом і, зокрема, процес адаптації працівників до нових умов.

Характер потреби в адаптації персоналу до стратегічних змін у діяльності організації наведено у табл. 1.4.

Аналіз залежності між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та потребою в адаптації персоналу засвідчує, що масштаб і складність

організаційних змін безпосередньо впливають на інтенсивність адаптаційних процесів у колективі.

Таблиця 1.4 – Характер потреби в адаптації персоналу до стратегічних змін у діяльності організації [31, с. 20]

| Рівень турбулентності середовища | Тип управління                           | Підхід до змін          | Потреба в адаптації персоналу |
|----------------------------------|--|-------------------------|-------------------------------|
| 1. Стабільність                  | Управління на основі контролю            | Незмінне функціонування | Відсутня                      |
| 2. Реактивність                  | Управління на основі екстраполяції       | Локальні перетворення   | Низька                        |
| 3. Передбачення                  | Управління на основі прогнозування       | Помірні перетворення    | Помірна                       |
| 4. Дослідження                   | Управління гнучкими екстремими рішеннями | Радикальні зміни        | Висока                        |
| 5. Творчість                     | Стратегічне управління змінами           | Перебудова організації  | Дуже висока                   |

У стабільному середовищі, де діяльність організації відзначається прогнозованістю та рівномірністю, необхідність у зміні поведінкових і професійних моделей персоналу є мінімальною. У таких умовах організація може функціонувати завдяки усталеним процесам і структурі без суттєвих трансформацій. Однак зі зростанням турбулентності середовища і переходом до реактивного або прогностичного типу управління зростає потреба у помірній адаптації персоналу. Зміни в діяльності стають більш відчутними, зачіпаючи як окремі підрозділи, так і загальні технологічні та управлінські процеси. Персонал вимушений опанувати нові функції, стандарти взаємодії, підходи до виконання завдань, що потребує системної підтримки та посилення управлінських інструментів.

Управління адаптацією персоналу та його залежність від умов функціонування організації, її стратегії та потреби в проведенні організаційних змін наведено на рис. 1.6.

Представлена схема є комплексною моделлю управління адаптацією персоналу, яка інтегрує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища,

стратегічний курс організації та необхідність здійснення організаційних змін.

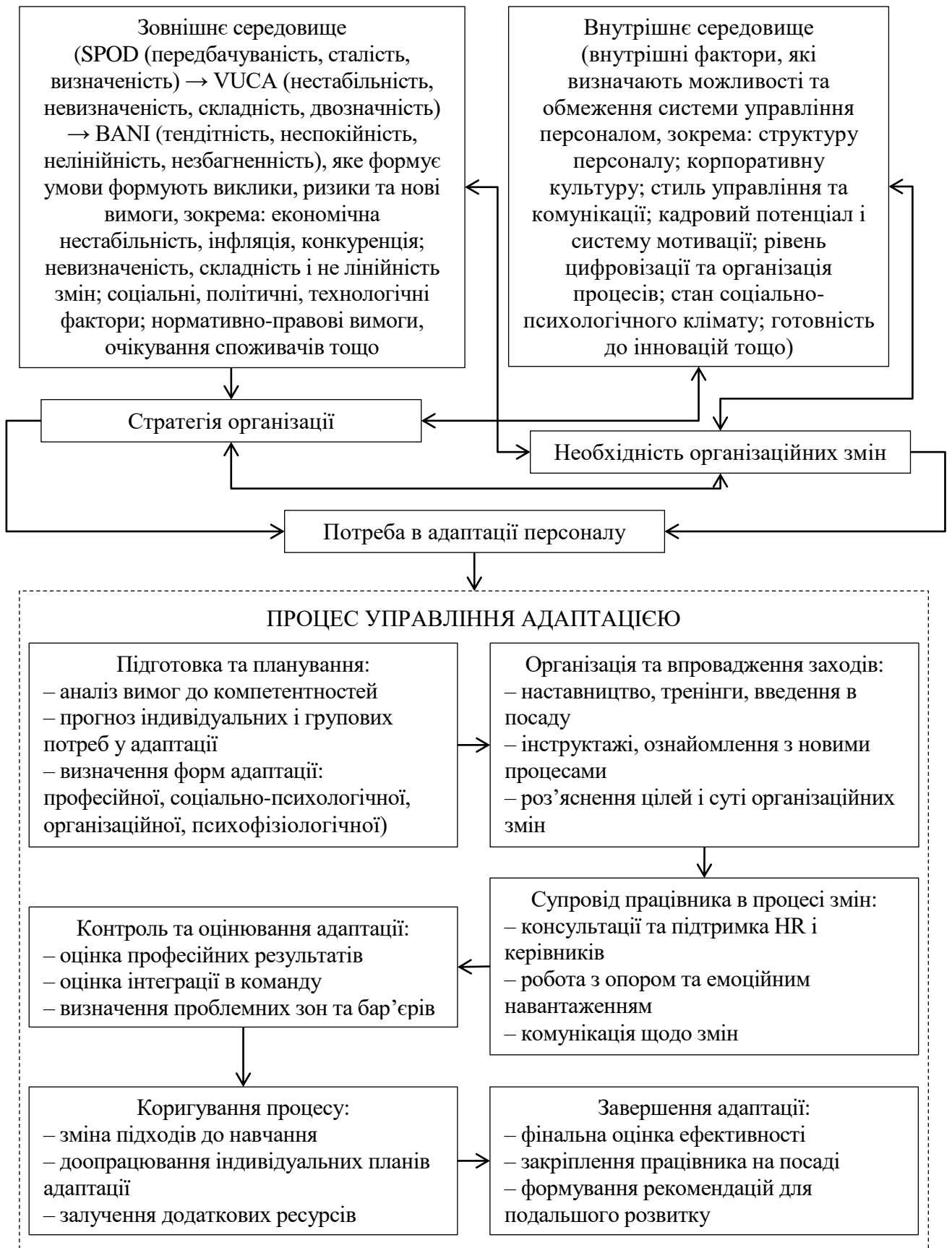


Рисунок 1.6 – Управління адаптацією персоналу

Рисунок демонструє, що адаптація персоналу не є ізольованим процесом – вона виникає як реакція системи управління персоналом на стратегічні перетворення й виклики середовища. Аналіз залежності між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та потребою в адаптації персоналу показує, що чим більш динамічним і непередбачуваним стає середовище, тим більшою є потреба в активних адаптаційних процесах на рівні працівників, підрозділів і всієї організації. У стабільних умовах, де зовнішні впливи є мінімальними, а характер діяльності – передбачуваним, організація здебільшого може спиратися на вже сформовані процедури, традиційні моделі поведінки та усталені управлінські підходи. У такому випадку необхідність змін у компетентностях працівників, їхніх функціональних ролях чи поведінкових моделях залишається низькою, що мінімізує потребу в адаптації та дозволяє організації працювати у режимі підтримання стабільності. Однак навіть на цьому рівні адаптація не зникає повністю – вона набуває підтримувального характеру, спрямованого на поступове вдосконалення, корекцію окремих процесів та підтримку належного рівня професійності. У міру того як середовище стає більш реактивним або непередбачуваним, потреба в адаптації персоналу зростає, оскільки працівники мають навчитися діяти в умовах змін, освоювати нові технології, методи роботи та взаємодії. Таким чином, стабільне середовище зумовлює мінімальні адаптаційні впливи, тоді як підвищення нестабільності автоматично збільшує потребу в системній, швидкій та комплексній адаптації персоналу.

## Висновки до розділу 1

Адаптація персоналу є комплексним, багаторівневим і безперервним процесом, який забезпечує узгодженість взаємодії працівника та організації, підвищує ефективність трудової діяльності та формує передумови для стійкого функціонування підприємства в умовах змін. Вона охоплює управлінські,

організаційні, психологічні та професійні аспекти, забезпечуючи швидку інтеграцію працівників у робоче середовище, зниження стресових навантажень, формування лояльності та стабільності колективу. Ефективна система адаптації персоналу стає ключовим елементом стійкості організації, дозволяючи їй гнучко реагувати на зовнішні виклики, підтримувати стабільність внутрішніх процесів і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати розгляду сутності, причин виникнення та впливу організаційних змін на персонал, можна стверджувати, що сучасні організації функціонують у середовищі, яке постійно ускладнюється, стає менш передбачуваним і більш турбулентним, що потребує системної готовності до трансформацій. Організаційні зміни перестають бути разовою реакцією на окремі зовнішні чинники – вони стають невід'ємною умовою розвитку, інноваційності та конкурентної стійкості. Зміни впливають на психологічний стан працівників, продуктивність, готовність до співпраці, формування нових ролей і поведінкових моделей. Організаційні зміни й управління персоналом взаємопов'язані: успіх трансформацій визначається тим, наскільки ефективно організація управляє поведінковими, професійними та психологічними реакціями працівників на зміни.

Узагальнюючи результати розгляду особливостей управління адаптацією персоналу при впровадженні організаційних змін, можна стверджувати, що адаптація виступає критично важливим елементом забезпечення стабільності, керованості та ефективності організації в умовах трансформацій. Комплексний підхід до управління адаптацією, який включає прогнозування потреб, цілеспрямоване навчання, супровід, оцінювання та коригування, дозволяє мінімізувати опір персоналу, підтримати його психологічну стійкість, забезпечити узгодженість дій і підвищити ефективність упровадження стратегічних змін. Таким чином, адаптація персоналу є не лише інструментом пом'якшення наслідків змін, а й ключовим фактором формування конкурентоспроможності та довгострокової організаційної стійкості.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (далі – ТДВ «Хмельницькзалізобетон») засноване у 1956 р., і розміщене за адресою: Україна, 29010, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31 [27].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних підприємств будівельної індустрії Хмельницької області, спеціалізуючись на виробництві залізобетонних виробів для житлового, промислового та інфраструктурного будівництва. Товариство здійснює комплексний цикл виготовлення продукції – від підготовки бетонних сумішей до формування, армування, твердіння та контролю якості готових виробів. Основною номенклатурою продукції є фундаментні блоки, плити перекриття, перемички, дорожні плити, елементи інженерних споруд, малі архітектурні форми та інші конструктивні елементи

Якість продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» контролюється згідно з державними будівельними нормами, галузевими стандартами та внутрішніми регламентами технічного контролю (ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019) [27]. Завдяки цьому продукція товариства широко використовується у проєктах реконструкції будівель, зведенні житлових комплексів, промислових об'єктів, дорожньо-транспортної інфраструктури.

Оргструктуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 2.1, і вона включає чітке розмежування управлінських рівнів, функціональних підрозділів та виробничих служб, забезпечуючи комплексне управління всіма бізнес-процесами виробничо-господарської діяльності.

Оргструктура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.1) є комплексною, функціонально орієнтованою і спрямованою на забезпечення безперервного

виробництва залізобетонних виробів. Вона відображає специфіку товариства як багатовиробничої системи, де поєднуються технологічні, інженерні, фінансові, кадрові та інші складові. Така структура дозволяє ефективно координувати всі етапи виробництва, забезпечувати якість продукції, підтримувати технічну інфраструктуру та організувати роботу персоналу.

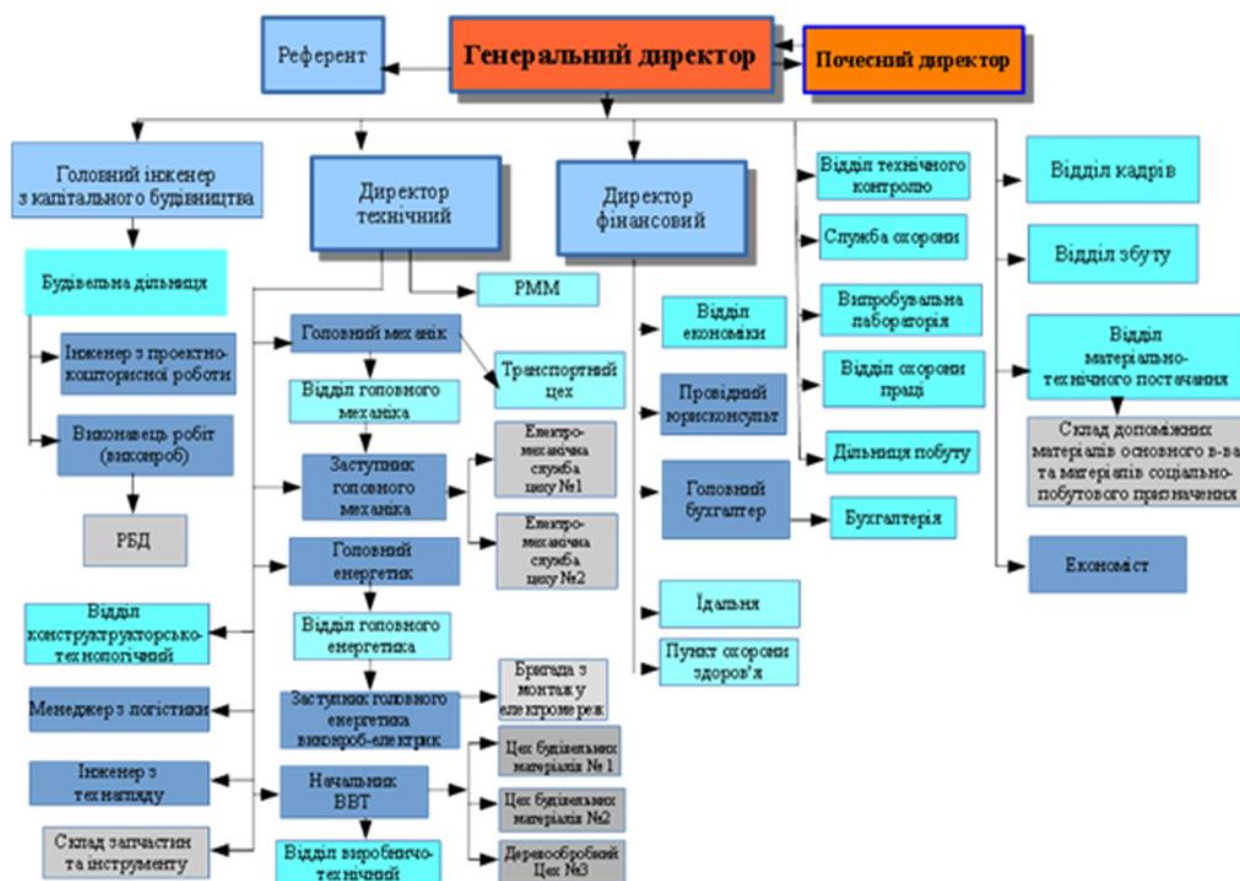


Рисунок 2.1 – Оргструктура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності за 2022 – 2024 рр., їх наведено у табл. 2.1.

Наведені техніко-економічні показники діяльності товариства за 2022 – 2024 рр. свідчать про його динамічний розвиток, зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

Чистий дохід товариства збільшився на 47,3% у 2023 р., зокрема з 576737,0 тис.грн до 849716,0 тис.грн та на 34,9% до 1146513,0 тис.грн, що свідчить про

розширення ринку збуту продукції.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

| № п/п | Показник   | Од. виміру       | Рік      |          |           | Темпи зміни, % |           |
|-------|--|------------------|----------|----------|-----------|----------------|-----------|
|       |  |                  | 2022     | 2023     | 2024      | 2023/2022      | 2024/2023 |
| 1     | Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг   | тис. грн         | 576737,0 | 849716,0 | 1146513,0 | 147,3          | 134,9     |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг     | тис. грн         | 472386,0 | 702409,0 | 903867,0  | 148,7          | 128,7     |
| 3     | Валовий прибуток   | тис. грн         | 104351,0 | 147307,0 | 242646,0  | 141,2          | 164,7     |
| 4     | Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг | грн              | 0,82     | 0,83     | 0,79      | 100,9          | 95,4      |
| 5     | Середньорічна вартість основних фондів                   | тис. грн         | 199766,0 | 171960,0 | 174264,0  | 86,1           | 101,3     |
| 6     | Середньорічна вартість оборотних активів                 | тис. грн         | 307952,0 | 408063,0 | 495552,0  | 132,5          | 121,4     |
| 7     | Середньооблікова чисельність працівників                 | осіб             | 438      | 399      | 443       | 91,1           | 111,0     |
| 8     | Загальний фонд оплати праці                              | тис. грн         | 90784,0  | 120393,0 | 169841    | 132,6          | 141,1     |
| 9     | Середньорічна продуктивність праці працівників           | тис. грн / особу | 1299,0   | 2129,6   | 2588,1    | 163,9          | 121,5     |
| 10    | Середньомісячна заробітна плата працівників              | грн / особу      | 17272,5  | 25144,7  | 31949,0   | 145,6          | 127,1     |
| 11    | Фондовіддача   | грн              | 2,9      | 4,9      | 6,6       | 171,2          | 133,1     |
| 12    | Фондомісткість   | грн              | 0,3      | 0,2      | 0,2       | 58,4           | 75,1      |
| 13    | Чистий прибуток (збиток)                                 | тис. грн         | 27429,0  | 38102,0  | 96544,0   | 138,9          | 253,4     |
| 14    | Рентабельність (збитковість) діяльності                  | %                | 5,8      | 5,4      | 10,7      | –              | –         |

\*сформовано та розраховано за [33]

Більш детально фінансові результати товариства наведено на рис. 2.2.

Валовий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» збільшився на 41,2% у 2023 р., зокрема з 104351,0 тис.грн до 147307,0 тис.грн та на 64,7% до 242646,0 тис.грн, що свідчить про покращення фінансового стану (рис. 2.2).

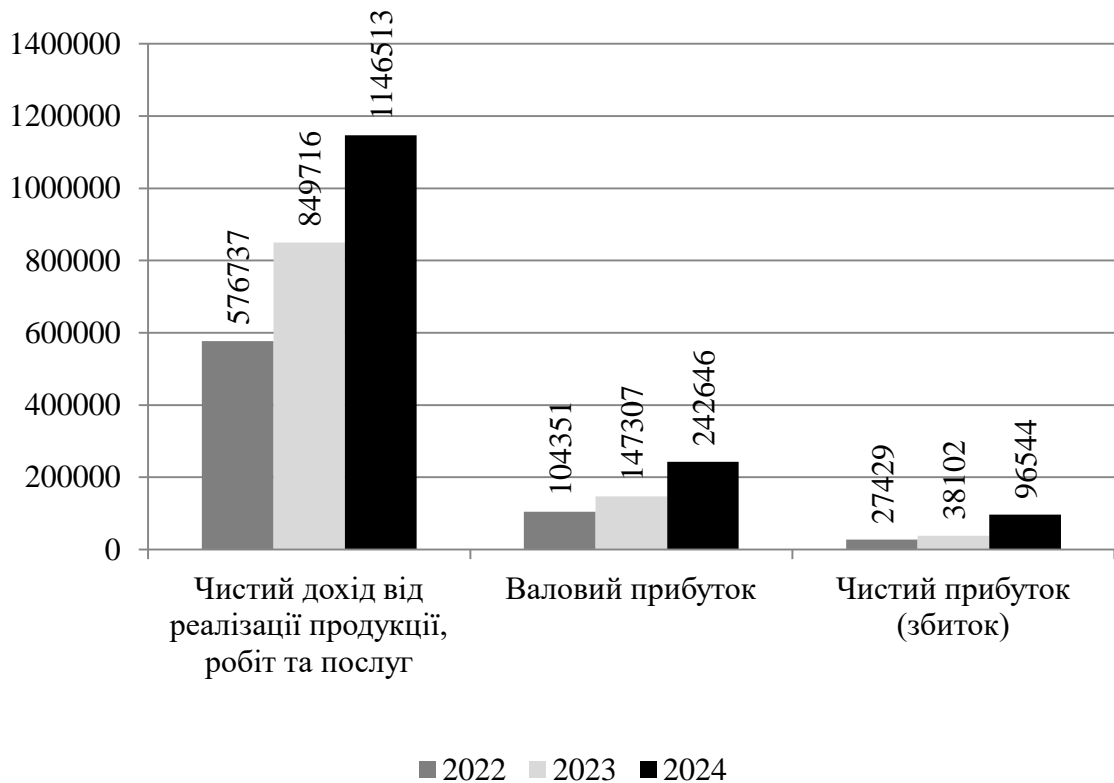


Рисунок 2.2 – Фінансові результати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Чистий прибуток товариства збільшився на 38,9% у 2023 р., зокрема з 27429,0 тис.грн до 38102,0 тис.грн та на 153,4% до 96544,0 тис.грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості (рис. 2.2).

Рентабельність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищилася з 5,8% у 2022 р. до 10,7% у 2024 р., а у 2023 р. вона складала 5,4%

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросла на 48,7% у 2023 р., зокрема з 472386,0 тис.грн до 702409,0 тис.грн та на 28,7% до 903867,0 тис.грн

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг є досить високими у товариства, і складають 0,82 грн у 2022 р., 0,83 грн у 2023 р. та 0,79 грн у 2024 р., зокрема спочатку вони зростають у 2023 р. на 0,9%, а потім знижуються на 4,6%.

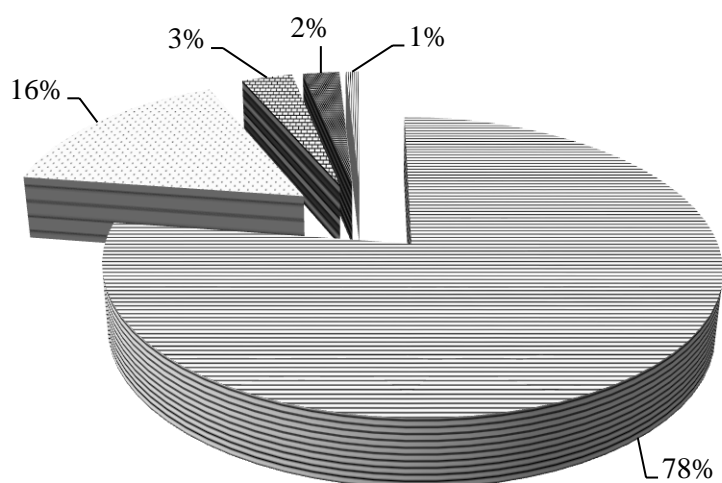
Деталізовані елементи операційних витрат товариства за аналізований період наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

| № п/п | Показник                         | Рік      |          |           | Темпи зміни, % |           |
|-------|----------------------------------|----------|----------|-----------|----------------|-----------|
|       |                                  | 2022     | 2023     | 2024      | 2023/2022      | 2024/2023 |
| 1     | Матеріальні затрати              | 433574,0 | 618200,0 | 813334,0  | 142,6          | 131,6     |
| 2     | Витрати на оплату праці          | 90784,0  | 120393,0 | 169841,0  | 132,6          | 141,1     |
| 3     | Відрахування на соціальні заходи | 18199,0  | 23850,0  | 34283,0   | 131,1          | 143,7     |
| 4     | Амортизація                      | 19048,0  | 22336,0  | 24488,0   | 117,3          | 109,6     |
| 5     | Інші операційні витрати          | 4910,0   | 7948,0   | 9343,0    | 161,9          | 117,6     |
|       | Разом                            | 566515,0 | 792727,0 | 1051289,0 | 139,9          | 132,6     |

\*сформовано та розраховано за [33]

Структуру витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р. наведено на рис. 2.3.



= Матеріальні затрати  
 ▨ Витрати на оплату праці  
 ▩ Відрахування на соціальні заходи  
 ▪ Амортизація  
 ▫ Інші операційні витрати

Рисунок 2.3 – Структура витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р., %

Матеріальні витрати становлять найбільшу частку операційних витрат (табл. 2.2 та рис. 2.3), зокрема у 2024 р. – 78%, і характеризуються зростанням на 42,6% у 2023 р., зокрема з 433574,0 тис.грн до 618200,0 тис.грн та на 31,6% до 813334,0 тис.грн

Витрати на оплату праці складають у 2024 р. – 16% (табл. 2.2 та рис. 2.3), і характеризуються зростанням на 32,6% у 2023 р., зокрема з 90784,0 тис.грн до 120393,0 тис.грн та на 41,1% до 169841,0 тис.грн.

Відрахування на соціальні заходи складають у 2024 р. – 3% (табл. 2.2 та рис. 2.3), і характеризуються зростанням на 31,1% у 2023 р., зокрема з 18199,0 тис.грн до 23850,0 тис.грн та на 43,7% до 34283,0 тис.грн.

Амортизація складає у 2024 р. – 2% (табл. 2.2 та рис. 2.3), і характеризуються зростанням на 17,3% у 2023 р., зокрема з 19048,0 тис.грн до 22336,0 тис.грн та на 9,6% до 24488,0 тис.грн.

Інші операційні витрати товариства складають у 2024 р. – 1% (табл. 2.2 та рис. 2.3), і характеризуються зростанням на 61,9% у 2023 р., зокрема з 4910,0 тис.грн до 7948,0 тис.грн та на 17,6% до 9343,0 тис.грн.

Основні фонди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дещо скоротилися у 2023 р. на 13,9%, але повернулися до стабільного рівня у 2024 р., і зростання склало 1,3%, що свідчити про модернізацію активів (рис. 2.4).

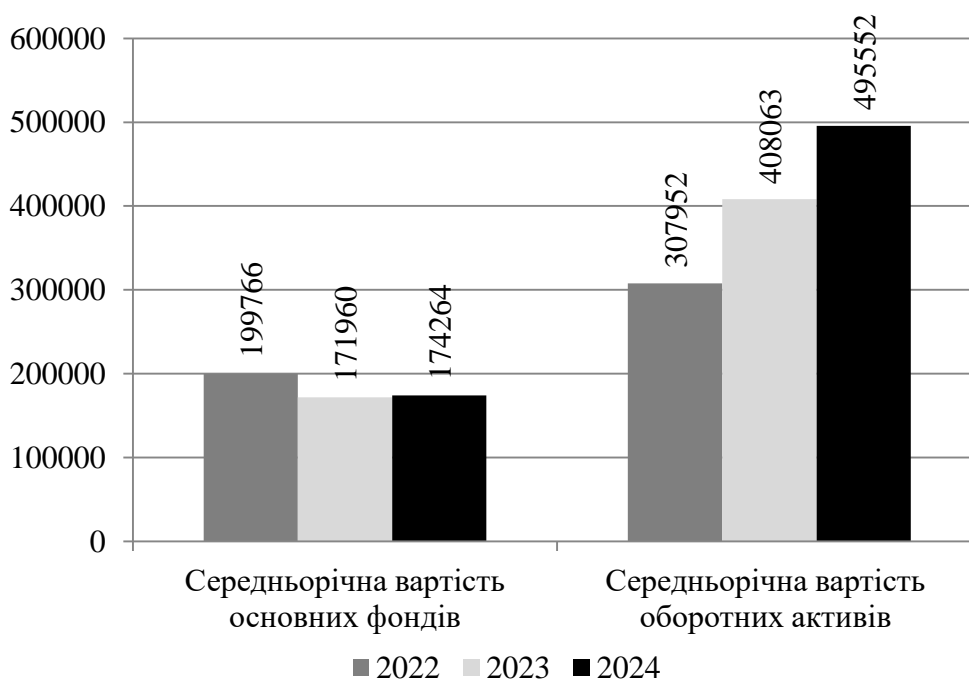


Рисунок 2.4 – Основні фонди та оборотні активи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Оборотні активи товариства суттєво зросли, зокрема на 32,5% у 2023 р. та на 21,4% у 2024 р., і така динаміка є ознакою інтенсифікації виробничого циклу для забезпечення зростання виробництва (рис. 2.4).

Чисельність персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» падає у 2023 р. до 399 осіб проти 438 осіб попереднього року, але відновлюється у 2024 р., зокрема становлять 443 особи.

Фонд оплати праці товариства збільшився у 2024 р. на 42,6% у 2023 р. та на 41,1% у 2024 р., а середня зарплата – на 45,6% у 2023 р. та на 27,1% у 2024 р., що відповідає ринковим тенденціям і свідчить про посилення соціальної політики.

Середньорічна продуктивність праці товариства суттєво зросла на 63,9% у 2023 р., зокрема з 1299,0 тис.грн до 2129,6 тис.грн та на 21,5% у 2024 р. до 2588,1 тис.грн, варто зазначити що продуктивність випереджає темпи збільшення чисельності персоналу.

Фондовіддача зросла з 2,9 грн до 6,6 грн у 2022 р. та 2024 р. відповідно, тобто ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримує більше доходів з кожної гривні основних фондів. Фондомісткість товариства відповідно зменшилась, що є позитивною тенденцією.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища та факторів впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відбувається в умовах високої ринкової динамічності, економічної нестабільності та значної залежності від зовнішніх факторів – макроекономічних, політичних, енергетичних, технологічних та соціально-демографічних. Будівельна галузь України у 2022 – 2024 рр. зазнала істотного впливу військових дій, руйнування інфраструктури, зміни державних пріоритетів та нестабільності ринків сировини. Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві залізобетонних виробів, ці фактори є

критичними, оскільки визначають вартість ресурсів, стабільність логістики, попит на продукцію та можливості реалізації проєктів.

Ефективне управління в таких умовах неможливе без комплексного аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити потенційні можливості й загрози та визначити стратегічні вектори розвитку підприємства. З огляду на це, доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що формують умови його діяльності та стратегічного розвитку.

На підставі проведеного аналізу у попередньому розділі у табл. 2.3 виділено сильні та слабкі сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Сильні сторони (S – Strong sides)  | Слабкі сторони (W – Weak sides)   |
|--|---|
| S 1 – Наявність власних виробничих потужностей для випуску широкого спектра залізобетонних виробів | W 1 – Висока матеріалоємність виробництва   |
| S 2 – Висока фондвіддача, що свідчить про ефективне використання основних засобів                  | W 2 – Значна енергозалежність   |
| S 3 – Зростання продуктивності праці   | W 3 – Зношеність частини основних засобів   |
| S 4 – Наявність власного автотранспорту, ремонтно-механічної служби, енергетичних дільниць         | W 4 – Нестача молодих фахівців, зниження мотивації через високий рівень фізичного навантаження  |
| S 5 – Стабільне зростання чистого прибутку   | W 5 – Потреба модернізації системи адаптації і навчання кадрів                                  |
| S 6 – Збереження рентабельності навіть у період військового стану                                  | W 6 – Недостатнє використання цифрових систем управління  |
| S 7 – Наявність кваліфікованих робітників і фахівців з великим досвідом                            | W 7 – Певна інерційність бюрократичної структури  |
| S 8 – Стабільний кадровий склад  | W 8 – Можливі внутрішні комунікаційні бар'єри між виробничими та адміністративними підрозділами |
| S 9 – Зростання середньої зарплати   |   |
| S 10 – Впізнаваний бренд на регіональному ринку  | W 9 – Високе зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування                         |
| S 11 – Налагоджені зв'язки з будівельними компаніями   |   |
| S 12 – Розгалужена організаційна структура з високим рівнем функціонального поділу                 | W 10 – Залежність від цін на цемент, метал, щебінь, логістику                                   |

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна стверджувати, що підприємство має потужний виробничий і кадровий

потенціал, який забезпечує його стабільну конкурентоспроможність навіть в умовах воєнної нестабільності. Сильні сторони формуються за рахунок наявності власної виробничої інфраструктури, кваліфікованого персоналу, стабільних партнерських зв'язків і позитивної фінансової динаміки. Водночас слабкі сторони свідчать про потребу у технологічній модернізації, цифровізації процесів, оновленні кадрової політики та зниженні залежності від ресурсних ризиків.

Окрім розгляду сильних та слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно розглянути наявні можливості та загрози зовнішнього середовища функціонування товариства, які наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Можливості та загрози зовнішнього середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Можливості (О – Opportunities)  | Загрози (Т – Threats)   |
|---|---|
| О 1 – Активізація робіт з відбудови України   | Т 1 – Інфляція  |
| О 2 – Зростання попиту на залізобетонні вироби  | Т 2 – Падіння купівельної спроможності  |
| О 3 – Можливість укладення довгострокових контрактів із будівельними компаніями                                 | Т 3 – Можливі затримки платежів або скорочення обсягів замовлень                  |
| О 4 – Доступ до кредитних і грантових програм спрямованих на модернізацію виробництва                           | Т 4 – Перебої з електроенергією, що критично впливають на роботу виробничих ліній |
| О 5 – Можливість використання податкових стимулів і спеціальних режимів підтримки виробників у період війни     | Т 5 – Посилення конкуренції серед виробників залізобетонних виробів виробів       |
| О 6 – Впровадження нових технологій формування залізобетону, автоматизованих ліній армування та вібропресування | Т 6 – Нестабільність державного фінансування інфраструктурних програм             |
| О 7 – Використання енергоощадних технологій   | Т 7 – Відтік кваліфікованих кадрів за кордон або на військову службу              |
| О 8 – Перехід до виробництва інноваційних залізобетонних виробів, інтелектуальних конструкційних рішень         | Т 8 – Посилення екологічних вимог до виробників будматеріалів                     |
| О 9 – Можливість залучення внутрішньо переміщених осіб як кадрового резерву                                     | Т 9 – Ускладнення логістики через воєнні дії                                      |
| О 10 – Розвиток програм корпоративного навчання, наставництва та адаптації                                      | Т 10 – Зростання вимог до умов праці та безпеки                                   |
| О 11 – Законодавчі стимули для розвитку локального виробництва будматеріалів                                    | Т 11 – Зміни регуляторної бази будівельної галузі                                 |

Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наявність значного потенціалу для

розвитку підприємства в умовах післявоєнного відновлення країни. Серед ключових можливостей – зростання попиту на залізобетонні вироби, розширення інвестицій в інфраструктурні проєкти, доступ до кредитних та грантових програм, а також активний розвиток енергоощадних і автоматизованих технологій. Ці фактори створюють сприятливі умови для модернізації виробництва, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас, зовнішнє середовище функціонування товариства характеризується високим рівнем ризиків і турбулентності, зокрема наявністю інфляційних коливань, перебоїв з електропостачанням, логістичні труднощі, відтік кадрів, зростання регуляторних вимог і можливе скорочення фінансування будівельних програм. Всі перелічені загрози можуть суттєво обмежувати розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Загрози, пов'язані з непередбачуваністю воєнного часу та економічною нестабільністю, формують потребу у підвищенні стійкості та адаптивності товариства.

Отже, структурований аналіз сильних і слабких сторін у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища потребує переходу до побудови матриці SWOT за результатами аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яку представлено на рис. 2.5. Матриця SWOT має передбачати комбінацію S – O, W – O, S – T, W – T, а як саме можливості компенсують слабкі сторони, а сильні – нейтралізують загрози.

Стратегія «Сильні сторони (S) – Можливості (O)» передбачає максимальне використати наявного виробничого та кадрового потенціалу задля зростання товариства в умовах відбудови України та державної підтримки.

Стратегія «Слабкі сторони (W) – Можливості (O)» спрямована на перетворення слабких сторін на можливостей розвитку, використовуючи можливості зовнішнього середовища з метою вдосконалення діяльності товариства.

Стратегія «Сильні сторони (S) – Загрози (T)» дозволяє утримувати стійкі позиції підприємства, використовуючи потужності, фінансову стабільність і кадровий потенціал.

S.W.O.T.  
МАТРИЦЯ  
ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

|  | <p style="text-align: center;"><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</u></p> <p>S 1 – Наявність власних виробничих потужностей для випуску широкого спектра залізобетонних виробів<br/>S 2 – Висока фондовіддача, що свідчить про ефективне використання основних засобів<br/>S 3 – Зростання продуктивності праці<br/>S 4 – Наявність власного автотранспорту, ремонтно-механічної служби, енергетичних дільниць<br/>S 5 – Стабільне зростання чистого прибутку<br/>S 6 – Збереження рентабельності навіть у період військового стану<br/>S 7 – Наявність кваліфікованих робітників і фахівців з великим досвідом<br/>S 8 – Стабільний кадровий склад<br/>S 9 – Зростання середньої зарплати<br/>S 10 – Впізнаваний бренд на регіональному ринку<br/>S 11 – Налагоджені зв'язки з будівельними компаніями<br/>S 12 – Розгалужена організаційна структура з високим рівнем функціонального поділу</p> | <p style="text-align: center;"><u>СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</u></p> <p>W 1 – Висока матеріалоємність виробництва<br/>W 2 – Значна енергозалежність<br/>W 3 – Зношеність частини основних засобів<br/>W 4 – Нестача молодих фахівців, зниження мотивації через високий рівень фізичного навантаження<br/>W 5 – Потреба модернізації системи адаптації і навчання кадрів<br/>W 6 – Недостатнє використання цифрових систем управління<br/>W 7 – Певна інерційність бюрократичної структури<br/>W 8 – Можливі внутрішні комунікаційні бар'єри між виробничими та адміністративними підрозділами<br/>W 9 – Високе зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування<br/>W 10 – Залежність від цін на цемент, метал, щебінь, логістику</p> |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>МОЖЛИВОСТІ (O)</u></p> <p>O 1 – Активізація робіт з відбудови України<br/>O 2 – Зростання попиту на залізобетонні вироби<br/>O 3 – Можливість укладення довгострокових контрактів із будівельними компаніями<br/>O 4 – Доступ до кредитних і грантових програм спрямованих на модернізацію виробництва<br/>O 5 – Можливість використання податкових стимулів і спеціальних режимів підтримки виробників у період війни<br/>O 6 – Впровадження нових технологій формування залізобетону, автоматизованих ліній армування та вібропресування<br/>O 7 – Використання енергоощадних технологій<br/>O 8 – Перехід до виробництва інноваційних залізобетонних виробів, інтелектуальних конструкційних рішень<br/>O 9 – Можливість залучення внутрішньо переміщених осіб як кадрового резерву<br/>O 10 – Розвиток програм корпоративного навчання, наставництва та адаптації<br/>O 11 – Законодавчі стимули для розвитку локального виробництва будматеріалів</p> | <p style="text-align: center;">Стратегія<br/>«Сильні сторони (S) –<br/>Можливості (O)»</p> <p>S1, S2, S3 + O1, O2, O3 – розширення виробництва залізобетонних виробів та укладання довгострокових контрактів з будівельними компаніями<br/>S4, S7 + O4, O6, O7 – модернізація виробництва та впровадження енергоощадних/автоматизованих технологій<br/>S5, S6 + O5, O11 – використання стабільного фінансового стану для участі в державних програмах та реконструкції інфраструктури<br/>S8, S11 + O9, O10 – розбудова власних програм навчання, наставництва, адаптації, використовуючи кваліфікований персонал як наставників для нових груп працівників<br/>S10 + O8 – вихід на ринки із інноваційними залізобетонними виробами</p>   | <p style="text-align: center;">Стратегія<br/>«Слабкі сторони (W) –<br/>Можливості (O)»</p> <p>W1, W2 + O7 – скорочення матеріалоємності й енергозалежності за рахунок впровадження енергоощадних технологій<br/>W3 + O4, O6 – Модернізація основних засобів<br/>W4, W5 + O10 – Розбудова системи навчання та адаптації персоналу<br/>W6 + O6, O8 – Діджиталізація виробництва за рахунок впровадження нових автоматизованих ліній та інформаційних систем<br/>W9 + O3, O5 – Компенсація зростання фонду оплати праці за рахунок створення довгострокових контрактів<br/>W10 + O1, O2 – Зменшення залежності від цін на цемент та метал за рахунок розширення виробництва та диверсифікацію постачальників</p>                           |
| <p style="text-align: center;"><u>ЗАГРОЗИ (T)</u></p> <p>T 1 – Інфляція<br/>T 2 – Падіння купівельної спроможності<br/>T 3 – Можливі затримки платежів або скорочення обсягів замовлень<br/>T 4 – Перебої з електроенергією, що критично впливають на роботу виробничих ліній<br/>T 5 – Посилення конкуренції серед виробників залізобетонних виробів<br/>T 6 – Нестабільність державного фінансування інфраструктурних програм<br/>T 7 – Відтік кваліфікованих кадрів за кордон або на військову службу<br/>T 8 – Посилення екологічних вимог до виробників будматеріалів<br/>T 9 – Ускладнення логістики через воєнні дії<br/>T 10 – Зростання вимог до умов праці та безпеки<br/>T 11 – Зміни регуляторної бази будівельної галузі</p>  | <p style="text-align: center;">Стратегія<br/>«Сильні сторони (S) –<br/>Загрози (T)»</p> <p>S1, S2, S4 + T1, T2 – Підвищувати ефективність використання виробничих потужностей і власної логістики, що знижує вплив інфляції<br/>S3, S5, S6 + T3, T6 – Підтримувати стабільний фінансовий стан і прибутковність, щоб мінімізувати ризики затримки платежів<br/>S8, S7 + T7 – Використовувати кадрову стабільність та досвід для утримання ключових працівників<br/>S11 + T5 – Розширення портфеля замовників та зв'язків, щоб зменшити вплив конкурентів<br/>S12 + T11 – Адаптація до постійних змін за рахунок розгалуженої структури товариства</p>  | <p style="text-align: center;">Стратегія<br/>«Слабкі сторони (W) –<br/>Загрози (T)»</p> <p>W1, W2, W10 + T4, T9 – Зменшення енергозалежності шляхом оптимізації виробничих процесів і створення запасів критичних матеріалів<br/>W3 + T8, T11 – Модернізація обладнання для виконання екологічних вимог та нових будівельних норм<br/>W4, W8 + T7 – Профілактика відтоку кадрів через удосконалення мотивації, умов праці<br/>W5 + T5 – Створення системи наставництва та внутрішнього навчання<br/>W6 + T6 – Впровадження інформаційних систем, щоб швидко реагувати на зміни<br/>W9 + T1, T2 – Оптимізація витрат на персонал у період інфляції</p>   |

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стратегія «Слабкі сторони (W) – Загрози (T)» спрямована на мінімізацію ризиків та подолання слабких місць, щоб запобігти кризовим явищам у діяльності підприємства.

### 2.3 Оцінка кадрової політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», кадрова політика набуває особливого значення, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, собівартість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Оцінка кадрової політики дає змогу виявити сильні й слабкі сторони системи управління персоналом. Для початку проаналізуємо чисельність персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Чисельність персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., осіб

| Показник                                 | Рік  |      |      | Абсолютна зміна |             |
|--|------|------|------|-----------------|-------------|
|  | 2022 | 2023 | 2024 | 2023 – 2022     | 2024 – 2023 |
| Середньооблікова чисельність працівників | 438  | 399  | 443  | -39             | +44         |
| У тому числі жінки                       | 95   | 96   | 91   | +1              | -5          |
| Прийнято працівників                     | 9    | 22   | 5    | +13             | -17         |
| Звільнено працівників                    | 27   | 23   | 16   | -4              | -7          |
| Звільнено за власним бажанням            | 27   | 23   | 16   | -4              | -7          |
| Прийняті з неповним робочим часом        | 8    | 0    | 2    | -8              | +2          |
| Працівники у декреті                     | 4    | 0    | 4    | -4              | +4          |
| Працівники поза обліковим складом        | 13   | 9    | 8    | -4              | -1          |

Узагальнення динаміки чисельності персоналу товариства за 2022–2024 рр. свідчить про нестійкий, хвилеподібний характер кадрових процесів, зокрема у 2023 р. товариство зазнало скорочення середньооблікової чисельності на 39 осіб, а в 2024

р. відбулося суттєве відновлення кадрового потенціалу (зростання на 44 особи), що свідчить про активізацію виробничих процесів і потребу у збільшенні трудових ресурсів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Середньооблікова чисельність працівників та жінок у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., осіб

Показники руху персоналу демонструють нестабільність потоків кадрів: кількість прийнятих працівників у 2023 р. різко зросла (зростання на 13), але вже у 2024 р. суттєво скоротилася (зменшення на 17). Зниження кількості звільнених працівників протягом (зменшення на 4 у 2023 р. та на 7 у 2024 р.) свідчить про покращення утримання персоналу про посилення мотиваційних механізмів або стабілізацію виробничих процесів.

Загалом аналіз наведених даних демонструє, що кадрова політика підприємства зазнавала змін, спрямованих на стабілізацію чисельності та підвищення ефективності використання персоналу.

Для комплексної оцінки кадрової політики необхідно проаналізувати розвиток персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.6).

Наведені дані свідчать, що протягом 2022 – 2024 рр. у товаристві спостерігається позитивна динаміка що стосується професійного розвитку персоналу, не зважаючи на коливання загальної чисельності кадрів. Так, після

скорочення середньооблікової чисельності у 2023 р. на 39 осіб підприємству вдалося відновити кадровий склад, збільшивши його у 2024 р. на 44 працівники. Хоча кількість тих, хто здобув нові професії, у 2023 р. зменшилася на 2 особи, вже у 2024 р. цей показник суттєво зріс – на 5 осіб, що є свідченням посилення інвестицій у перепідготовку кадрів. Частка працівників, які здобули нову професію, також зросла до 1,8%, що є найвищим показником за аналізований період.

Таблиця 2.6 – Аналіз професійного розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

| Показник                                 | Од. виміру | Рік  |      |      | Абсолютна зміна |             |
|--|------------|------|------|------|-----------------|-------------|
|  |            | 2022 | 2023 | 2024 | 2023 – 2022     | 2024 – 2023 |
| Середньооблікова чисельність працівників | осіб       | 438  | 399  | 443  | -39             | 44          |
| Здобули нові професії                    | осіб       | 5    | 3    | 8    | -2              | +5          |
| Частка тих, хто здобув нову професію     | %          | 1,1  | 0,8  | 1,8  | -0,3            | +1,0        |
| Підвищили кваліфікацію                   | осіб       | 12   | 14   | 17   | +2              | +3          |
| Частка тих, хто підвищив кваліфікацію    | %          | 2,7  | 3,5  | 3,8  | +0,8            | +0,3        |

Підвищення кваліфікації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільне зростання: у 2023 р. – на 2 особи, а у 2024 р. – на 3 особи. Частка таких працівників зросла відповідно до 3,5% у 2023 р. та до 3,8% у 2024 р. Це вказує на збільшення уваги підприємства до розвитку компетентностей персоналу, що є важливою складовою кадрової політики, орієнтованої на підвищення продуктивності та стійкості виробничих процесів.

Разом із тим, оцінювання професійного розвитку потребує комплексного аналізу у взаємозв'язку з кадровими потоками – рівнем прийому, звільнень, стабільності персоналу та плинності кадрів. Саме тому логічним є перехід до аналізу руху персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., який наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз руху персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

| Показник                                 | Од. виміру | Рік   |       |       | Абсолютна зміна |             |
|--|------------|-------|-------|-------|-----------------|-------------|
|  |            | 2022  | 2023  | 2024  | 2023 – 2022     | 2024 – 2023 |
| Середньооблікова чисельність працівників | осіб       | 438   | 399   | 443   | -39             | 44          |
| Прийнято працівників                     | осіб       | 9     | 22    | 5     | 13              | -17         |
| Звільнено працівників                    | осіб       | 27    | 23    | 16    | -4              | -7          |
| Звільнено за власним бажанням            | осіб       | 27    | 23    | 16    | -4              | -7          |
| Коефіцієнт прийому                       | %          | 2,05  | 5,51  | 1,13  | 3,46            | -4,38       |
| Коефіцієнт вибуття                       | %          | 6,16  | 5,76  | 3,61  | -0,4            | -2,15       |
| Коефіцієнт плинності                     | %          | 6,16  | 5,76  | 3,61  | -0,4            | -2,15       |
| Коефіцієнт заміщення                     | %          | 33,0  | 96,0  | 31,0  | 63              | 214         |
| Рівень оновлення персоналу               | %          | 2,05  | 5,51  | 1,13  | 3,46            | -4,38       |
| Коефіцієнт стабільності                  | %          | 93,84 | 94,24 | 96,39 | 0,4             | 2,15        |

Оцінювання кадрової політики підприємства за 2022 – 2024 рр. показує, що система управління персоналом перебуває у стані поступової стабілізації після коливань, спричинених загальними економічними та воєнними факторами середовища функціонування.

Отже, коефіцієнт прийому знизився з 5,51% у 2023 р. до 1,13% у 2024 р., що свідчить про відсутність системного кадрового планування, нестачу кандидатів на ринку або невисоку привабливість окремих категорій посад. Коефіцієнт вибуття знижувався щороку 6,16% у 2022 р., 5,76% у 2023 р. та 3,61% у 2024 р., що є суттєвою сильною стороною кадрової політики. Варто зазначити, що усі звільнення за аналізований період відбувались за власним бажанням. Коефіцієнт заміщення (співвідношення прийнятих до звільнених) демонструє нерівномірність, зокрема у 2022 р. – 33 % (низьке заміщення втрат), 2023 р. – 96 % (фактично повна компенсація звільнень), 2024 р. – 31,00 % (низьке заміщення втрат як і у 2022 р.). Рівень оновлення збігався з коефіцієнтом прийому. Коефіцієнт стабільності зріс до 96,39% у 2024 р., що свідчить про хороше утримання працівників і здатність зберігати кадрове ядро.

Аналіз динаміки руху персоналу у 2022 – 2024 рр. показує, що кадрова політика ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поступово зміцнюється, що проявляється у зниженні плинності, зростанні стабільності та збільшенні чисельності працівників у 2024 р. Проведений аналіз у табл. 2.5 – 2.7 дозволяє зробити висновки про сильні та слабкі сторони кадрової політики у аналізованого підприємства, які згруповано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Сильні та слабкі сторони кадрової політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Сильні сторони кадрової політики  | Слабкі сторони кадрової політики  |
|---|---|
| 1. Високий рівень кадрової стабільності, про що свідчить значення коефіцієнту стабільності у 2024 р., який становить 96,39%                         | 1. Низький рівень оновлення персоналу, про що свідчить значення рівня оновлення у 2024 р., зокрема 1,13%  |
| 2. Активізація процесів навчання та розвитку, про що свідчить зростання кількості працівників, які підвищили кваліфікацію або здобули нові професії | 2. Низький рівень заміщення працівників, про що свідчить коефіцієнт заміщення у 2024 р., який 31,0%, що означає, що товариство приймає значно менше працівників, ніж звільняється |
| 3. Наявність стабільної чисельності персоналу, що засвідчує середньооблікова чисельність працівників товариства                                     | 3. Нерівномірність кадрових потоків, про що свідчить різка зміна обсягів прийому працівників між роками   |
| 4. Позитивний соціально-психологічний клімат., про що свідчить плинність кадрів у товаристві  | 4. Недостатній масштаб інвестування у розвиток людей, оскільки частка працівників, які навчаються, становить менше 5 %  |
| 5. Підвищення продуктивності праці завдяки стабільному кадровому складу   | 5. Відсутність системної кадрової стратегії у товаристві  |
| 6. Здатність підприємства залучати працівників у період зростання виробництва   | 6. Обмежені інструменти мотивації та адаптації  |

Оцінювання кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наявність низки сильних сторін, які забезпечують стабільність кадрового потенціалу та підтримують ефективність виробничих процесів. Підприємство демонструє високий рівень кадрової стабільності, помірний рівень плинності кадрів та збереження професійного ядра працівників. Разом із тим, виявлено і суттєві слабкі сторони, що потребують управлінського втручання. Насамперед це низький рівень оновлення персоналу та низький коефіцієнт заміщення, що свідчить про ризик старіння робочої сили та недостатню роботу із залученням

молодих фахівців. Нерівномірність кадрових потоків вказує на відсутність прогнозування та планування кадрових потреб.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізу основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр. можна зробити висновок, що товариство демонструє стійкий розвиток і здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища. Зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення рентабельності та суттєве збільшення продуктивності праці свідчать про ефективність використання ресурсів і розширення ринкових можливостей товариства. Загалом аналіз підтверджує зростання фінансової стійкості товариства, підвищення ефективності його діяльності та формування передумов для подальшого розвитку і модернізації виробництва.

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього середовища та побудови SWOT-матриці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна стверджувати, що товариство має достатньо потужний виробничий, фінансовий та кадровий потенціал, щоб використати можливості післявоєнної відбудови та зростання попиту на залізобетонні вироби. Водночас виявлені слабкі сторони – висока матеріало- та енергоємність виробництва, часткова зношеність основних засобів, недосконалість системи адаптації й навчання кадрів, недостатня цифровізація та бюрократична інерційність – у поєднанні з зовнішніми загрозами вимагають цілеспрямованих змін у системі управління. Реалізація стратегій типу S–O, W–O, S–T та W–T дозволить посилити конкурентні переваги товариства за рахунок участі у програмах відбудови, модернізації та корпоративного навчання, а з іншого – знизити чутливість товариства до ресурсних, кадрових і ринкових ризиків, забезпечуючи його стійкий розвиток в умовах турбулентного середовища.

Оцінка кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засвідчує, що товариство загалом характеризується достатньо стабільним кадровим складом, поступовим посиленням уваги до професійного розвитку персоналу, що проявляється у зростанні кількості працівників, які підвищують кваліфікацію або здобувають нові професії. Водночас виявлені низький рівень оновлення персоналу, слабкий коефіцієнт заміщення звільнених працівників, нерівномірність кадрових потоків та обмежені масштаби інвестування у навчання свідчать про відсутність цілісної довгострокової кадрової стратегії. Це створює ризики старіння кадрового складу, дефіциту молодих фахівців і зниження гнучкості підприємства в умовах змін, що зумовлює потребу у вдосконаленні системи планування, мотивації, адаптації та розвитку персоналу.

## З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 3.1 Запровадження комплексної програми адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Запровадження комплексної програми адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення стабільності виробничих процесів. Для підприємства, що працює в умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та нестачі кваліфікованих кадрів, швидке та якісне введення працівників у професійну діяльність є критично важливим. Адаптація дозволяє мінімізувати втрати продуктивності в перехідний період, знизити рівень помилок, забезпечити безпечні умови праці, сформувати стійку мотивацію та позитивне ставлення до роботи.

У контексті виробничої специфіки товариства особливе значення мають види адаптації, які подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Види адаптації персоналу у комплексній програмі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Вид адаптації                    | Сутнісна характеристика  | Ключові особливості для товариства   |
|----------------------------------|--|--|
| 1                                | 2  | 3  |
| Професійна адаптація             | Опанування працівником необхідних професійних знань, навичок і технологічних процедур, що застосовуються у виробництві | Навчання роботі з обладнанням, формами, бетонними сумішами; вивчення стандартів якості та техніки безпеки; наставництво майстрів |
| Соціально-психологічна адаптація | Формування комфортних взаємин у колективі, прийняття норм взаємодії та включення у соціальне середовище підрозділу     | Знайомство з корпоративними правилами, традиціями й цінностями; створення позитивного мікроклімату; запобігання конфліктам       |

Кінець таблиці 3.1

| 1                           | 2  | 3   |
|-----------------------------|--|---|
| Організаційна адаптація     | Засвоєння працівником структури товариства, ролей, правил комунікації та особливостей управлінських процесів | Ознайомлення з ієрархією, порядком прийняття рішень, логістикою виробництва, документальними процедурами, системою комунікацій            |
| Психофізіологічна адаптація | Пристосування до фізичних і психоемоційних навантажень, режиму праці, умов виробничого середовища            | Звикання до ритму роботи, температурних режимів, фізичних навантажень, шуму; профілактика втоми та травматизму; контроль стану працівника |

Комплексний підхід до адаптації персоналу передбачає охоплення всіх аспектів входження працівника у трудовий процес – від професійного навчання до соціального й психологічного включення в колектив. Для успішного формування єдиного адаптаційного механізму необхідно враховувати різні види пристосування працівника до нового середовища.

Розробка комплексної програми адаптації персоналу та її впровадження у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує розробки програм для 4 ключових видів адаптації (професійну, соціально-психологічну, організаційну та психофізіологічну), що охарактеризовані у табл. 3.1. Кожна з програм має містити мету, основні заходи, відповідальних та очікувані результати.

Відповідність програм адаптації персоналу категоріям працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 3.1.

Поданий рис. 3.1 відображає логіку добору відповідної програми адаптації персоналу залежно від категорії працівників і специфіки їх роботи у товаристві. Вона демонструє, що адаптаційні заходи не можуть бути універсальними – вони мають враховувати професійну підготовку, досвід працівника, умови праці, характер змін у посадових обов'язках та рівень психологічної готовності до нових вимог.

Рис. 3.1 структуровано показує чотири основні програми адаптації (професійна, соціально-психологічна, організаційна та психофізіологічна) та категорії працівників, яким кожна з них потрібна.



Рисунок 3.1 – Відповідність програм адаптації персоналу категоріям працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Отже, програму адаптації обирається залежно від категорії працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», саме тому необхідно розробити 4 програми адаптації. Для початку наведемо програму професійної адаптації персоналу, яку деталізовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма професійної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Складова програми    | Характеристика   |
|----------------------|--|
| Мета                 | Швидке опанування працівником професійних знань, технологій та робочих процесів товариства   |
| Основні заходи       | 1. Вступний професійний інструктаж:<br>– правила роботи<br>– вимоги до якості<br>– охорона праці та техніка безпеки  |
|                      | 2. Наставництво «майстер – учень»:<br>– закріплення досвідченого працівника за новачком<br>– поетапне включення в операційні процеси                                 |
|                      | 3. Професійні тренінги:<br>– робота з бетоном, формами, арматурними конструкціями<br>– вивчення обладнання   |
|                      | 4. Оцінювання професійного прогресу (2 тиждень, 1 місяць):<br>– перевірка якості виконання операцій<br>– корекція індивідуального плану розвитку професійних навичок |
| Відповідальні        | Начальник виробництва, інженер з охорони праці, наставник  |
| Очікувані результати | 1. Скорочення термінів виходу на норму виробітку   |
|                      | 2. Скорочення браку при виробництві продукції  |
|                      | 3. Формування у працівника необхідних професійних компетентностей, знань і навичок, що забезпечують здатність якісно виконувати посадові обов'язки                   |

Узагальнюючи зміст програми професійної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.2), можна зазначити, що вона спрямована на системне та поетапне введення працівника у виробничий процес, забезпечуючи швидке оволодіння ним необхідними знаннями, навичками та технологічними операціями. Поєднання інструктажу, наставництва, практичних тренінгів і регулярного оцінювання результатів дозволяє зменшити кількість виробничих помилок, скоротити термін виходу новачка на нормативний рівень продуктивності та підвищити загальну якість виконання робіт.

Таким чином, програма формує професійно спроможного та відповідального працівника, здатного ефективно працювати в умовах специфічного виробництва товариства.

Програму соціально-психологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Програма соціально-психологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Складова програми    | Характеристика   |
|----------------------|--|
| Мета                 | Інтеграція працівника в колектив, формування комфортного психологічного клімату  |
| Основні заходи       | 1. Знайомство з колективом та неформальна комунікація:<br>– представлення працівника на ранковій планерці<br>– зустріч з керівником підрозділу |
|                      | 2. Введення в корпоративну культуру товариства:<br>– цінності, правила поведінки, традиції<br>– регламент вирішення конфліктів                 |
|                      | 3. Психологічна підтримка на перших етапах:<br>– консультація HR щодо стресів та труднощів<br>– створення «дружньої пари»                      |
|                      | 4. Анкетування рівня комфорту через 1 місяць:<br>– виявлення труднощів та потенційних проблем інтеграції                                       |
| Відповідальні        | HR-відділ, керівник підрозділу   |
| Очікувані результати | 1. Зниження рівня плинності кадрів   |
|                      | 2. Краща згуртованість колективу   |
|                      | 3. Покращення психологічного клімату   |

Узагальнюючи зміст програми соціально-психологічної адаптації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна зазначити, що вона забезпечує комплексний підхід до інтеграції нових працівників у трудовий колектив, поєднуючи організаційні, комунікативні та психологічні інструменти підтримки. Запропоновані заходи – знайомство з колективом, включення в корпоративну культуру, психологічний супровід та оцінювання рівня комфорту – створюють умови для швидкого та безконфліктного входження в робоче середовище. Реалізація програми сприятиме зміцненню командної взаємодії, підвищенню лояльності працівників, зменшенню ризику плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, що є важливою передумовою стабільного розвитку товариства.

Програму організаційної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.4.

Узагальнюючи представлену програму організаційної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна зазначити, що вона забезпечує системне й

поетапне введення працівника в організаційне середовище товариства, формуючи глибоке розуміння структури, функцій підрозділів, регламентів документообігу та механізмів внутрішніх комунікацій.

Таблиця 3.4 – Програма організаційної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Складова програми    | Характеристика   |
|----------------------|--|
| Мета                 | Формування чіткого розуміння структури товариства, бізнес-процесів та механізмів взаємодії   |
| Основні заходи       | 1. Ознайомча екскурсія товариством (виробничі дільниці, інженерні служби, адмінкорпус, склади та логістика)                                |
|                      | 2. Вивчення організаційної структури:<br>– функції кожного підрозділу<br>– відповідальність та повноваження<br>– ієрархія прийняття рішень |
|                      | 3. Ознайомлення із системою документообігу:<br>– заяви, наряди, акти<br>– звітність майстрів<br>– правила оформлення виробничих документів |
|                      | 4. Введення в систему внутрішніх комунікацій:<br>– корпоративні групи<br>– канали повідомлень<br>– порядок доведення інформації            |
| Відповідальні        | Відділ кадрів, керівники підрозділів   |
| Очікувані результати | 1. Зниження операційних помилок  |
|                      | 2. Підвищення дисципліни та швидкості комунікації  |
|                      | 3. Оптимізація вертикальних та горизонтальних зв'язків   |

Реалізація такої програми дозволяє новим співробітникам швидше орієнтуватися у виробничих і управлінських процесах, мінімізує кількість помилок на початковому етапі роботи, сприяє підвищенню дисципліни, узгодженості дій та формуванню ефективних вертикальних і горизонтальних зв'язків. У підсумку організаційна адаптація сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності товариства, забезпечуючи плавне включення персоналу в операційну систему та зміцнюючи кадровий потенціал ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Програму психофізіологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Програма психофізіологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Складова програми    | Характеристика   |
|----------------------|--|
| Мета                 | Адаптація працівника до режиму роботи, фізичного навантаження та умов виробництва  |
| Основні заходи       | 1. Оцінка фізичної готовності працівника:<br>– медичний огляд;<br>– визначення можливих обмежень                                     |
|                      | 2. Поступове нарощування навантаження:<br>– перший тиждень – 80 % темпу<br>– другий – 100 %  |
|                      | 3. Інструктаж з безпеки та профілактики травм:<br>– робота зі важкими конструкціями<br>– правила користування інструментом           |
|                      | 4. Контроль самопочуття працівника:<br>– щотижнева коротка співбесіда з майстром;<br>– корекція графіка або ротація при необхідності |
|                      | 5. Психологічна підтримка при стресах:<br>– робота з конфліктами<br>– запобігання професійному вигоранню                             |
| Відповідальні        | Майстер дільниці, інженер з охорони праці, HR  |
| Очікувані результати | 1. Зменшення нещасних випадків   |
|                      | 2. Стабілізація фізичного навантаження   |
|                      | 3. Швидше входження в робочий ритм   |

Програма психофізіологічної адаптації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечує поступове, безпечне та контрольоване входження працівника в робочий процес, орієнтуючись як на фізичні можливості, так і на психологічний стан новачка. Її реалізація дозволяє мінімізувати ризики травматизму, адаптувати працівника до специфічних умов виробництва, знизити рівень стресу та запобігти професійному вигоранню. Комбінація медичного огляду, поетапного нарощування навантаження, інструктажів із безпеки, регулярного контролю самопочуття та підтримки з боку керівництва створює умови для швидкого входження працівника в робочий ритм і стійкого виконання виробничих завдань. Завдяки цьому товариство отримує більш продуктивного, мотивованого та фізично готового співробітника, а загальний рівень безпеки та ефективності виробничих процесів суттєво підвищується.

### 3.2 Впровадження системи внутрішнього коучингу та наставництва у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Комплексна адаптація працівників в умовах дестабілізації розглядається як один із базових механізмів підвищення виробничої ефективності та зменшення різних видів втрат промислових підприємств. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке працює достатньо ефективно, для забезпечення високої технологічної складності та суворих стандартів виконання операцій, необхідне оперативне включення нових працівників у професійне середовище, що є безпосереднім фактором стабільності виробничих процесів. Дослідження внутрішніх процедур і вивчення особливостей їхнього функціонування засвідчує, що на підприємстві наявна низка проблемних аспектів, пов'язаних з тривалістю адаптації та значною частотою виробничих помилок у нових співробітників, недостатньою якістю передавання знань та низьким рівнем комплексної мотиваційної підтримки. Така ситуація формує потребу в модернізації підходів до управління адаптаційними процесами у товаристві та комплексному посиленні ролі внутрішніх механізмів наставництва. Наявні наукові дослідження і значний практичний досвід промислових підприємств доводять ефективність запровадження комплексних систем підтримки працівників, які зазвичай поєднують технологічне навчання, стандартизацію поведінкових моделей і розвиток професійних компетентностей працівників. Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому контексті виступає внутрішнє наставництво у поєднанні з коучинговим супроводом, що створює якісно нову модель управління адаптацією працівників до нових умов роботи. Якщо наставництво безпосередньо забезпечує операційний супровід та контроль дотримання технологічних регламентів, то безпосередньо коучинг формує поведінкову та мотиваційну складову їх професійного зростання. Розуміння коучингу є доволі різноманітним. Так, Черненко О.В. зазначає: «Коучинг передбачає систему принципів та методів, які орієнтовані на

стимулювання розвитку потенційних можливостей персоналу та конкретного працівника» [30]. Тобто автор акцентує увагу на розкритті потенціалу кожного працівника. На думку дослідника Дж. Уйтмора, «коучинг – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати, допомогти їй вчитися, а не навчати її» [37]. Такий підхід дозволяє акцентувати увагу на стимулюванні працівників до навчання за рахунок розкриття свого потенціалу у визначеній сфері. Це забезпечує не просте відтворення рутинних операцій, а глибоке розуміння очікуваних результатів.

Відповідно до принципів функціонування виробничого підприємства наставництво виконує функцію організованої передачі наявного досвіду, що має вирішальне значення для забезпечення технологічної безперервності та стабільності виробництва продукції. Наставник не лише передає професійні знання, а й виступає носієм корпоративних норм поведінки, стандартів якості та трудової дисципліни. Для досліджуваного товариства запровадження структурованої системи наставництва означає підвищення керованості людськими ресурсами, зниження ймовірності виробничих помилок і формування єдиного підходу до освоєння новими працівниками технологічних операцій. Необхідно відмітити, що коучинговий супровід спрямований на формування достатнього рівня психологічної стійкості працівника, розвиток його здатності приймати виважені рішення та вирішувати операційні завдання у ситуаціях невизначеності. Коучинг зазвичай виступає інструментом поведінкового управління, забезпечуючи підтримку у період адаптаційного стресу, формування мотивації та підвищення залученості нових працівників. Він допомагає новим працівникам усвідомити власні сильні сторони, формувати індивідуальну траєкторію розвитку та швидко інтегруватися в колектив без додаткових психологічних бар'єрів. Практична реалізація програми наставництва і коучингу на підприємстві передбачає створення відповідної організаційної моделі, що забезпечує чітку керованість адаптаційними процесами. Спершу формують групу наставників із найбільш досвідчених і дисциплінованих працівників, які володіють розвиненими

комунікативними та організаційними здібностями, а також користуються повагою інших працівників. Вони проходять вузькоспеціалізований тренінг, що охоплює різні методики передачі знань, сучасні методи поведінкового впливу, загальні принципи конструктивної комунікації та актуальні правила безпечного виробництва. Після цього наставники отримують можливість здійснювати індивідуальний супровід нових працівників на всіх етапах їх адаптації з відповідним матеріальним стимулюванням. Поряд із наставниками роль коучів виконують майстри змін або фахівці відділу кадрів, які здійснюють поведінкове управління адаптаційними процесами через регулярні коучингові зустрічі, детальний аналіз виробничих ситуацій, постановку короткострокових цілей та формування загальних навичок самостійного прийняття рішень. Така формула активної взаємодії забезпечує цілісність адаптаційного процесу, значно мінімізує ризики дезорієнтації на ранніх етапах роботи та активно сприяє формуванню конструктивного виробничого середовища. Однією з вагомих складових впровадження системи наставництва та коучингу є створення механізму оцінювання результативності адаптації, що дозволяє здійснювати управління якістю виробничого процесу на основі наявних об'єктивних показників. Система оцінювання охоплює економічні, виробничі та поведінкові індикатори, які дозволяють говорити про ефективність заходів. До загальноекономічних критеріїв належать скорочення витрат на навчання та зменшення втрат від браку. Операційні показники включають швидкість досягнення нормативних показників продуктивності праці, рівень дотримання технологічних регламентів та якість виконання стандартних операцій. Поведінкові критерії дозволяють оцінити ступінь інтеграції працівника у колектив, сформованість дисципліни, здатність до комунікації та відповідальність за результати роботи. Запровадження системи наставництва і коучингу створює підґрунтя для формування на підприємстві сучасної моделі управління персоналом, яка базується на принципах персоналізованої особистої підтримки, розвитку загальних компетентностей та формування культури активної взаємодії. Завдяки цьому ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримує

можливість не лише оптимізувати процеси інтеграції нових працівників у професію, а й підвищити загальну стабільність виробництва, зменшити організаційні втрати та сформувати кадровий потенціал, здатний забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. У сукупності наставництво та коучинг утворюють комплексну систему управління адаптаційними процесами, яка не обмежується технічним навчанням, а охоплює широкий спектр поведінкових, комунікаційних і мотиваційних аспектів. Такий підхід дозволяє забезпечити не тільки швидку та якісну інтеграцію нових працівників у виробниче середовище, а й створити міцну основу для майбутньої гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах дестабілізації середовища його функціонування, що забезпечить відповідний ефект. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження внутрішнього коучингу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження внутрішнього коучингу

| № | Показник   | Значення                      |
|---|--|-------------------------------|
| 1 | Середня кількість нових працівників на рік   | 20 осіб                       |
| 2 | Середній період адаптації працівника (до програми)   | 45-60 днів                    |
| 3 | Зменшення періоду адаптації працівників після впровадження програми                            | Зменшення на 15 днів          |
| 4 | Середньоденні витрати на одного працівника   | 800 грн / день                |
| 5 | Рівень браку в новачків:<br>до впровадження заходу<br>після впровадження заходу                | 5 %<br>2 %                    |
| 6 | Середня вартість помилки (браку)   | 700 грн                       |
| 7 | Плинність кадрів у перший рік роботи:<br>до впровадження заходів<br>після впровадження заходів | 25% (5 осіб)<br>15% (3 особи) |

Враховуючи наведені дані, розрахуємо економічний ефект від впровадження заходу.

Економія часу адаптації ( $E_1$ ):  $E_1 = 20 \text{ осіб} \times 15 \text{ дн.} \times 800 \text{ грн} = 240000 \text{ грн.}$

Однак реалістичні оцінки дозволяють врахувати лише 25% від очікуваної економії, відповідно ефект ( $E_2$ ) буде становити:  $E_2 = 240000 \text{ грн} \times 0,25 = 60000 \text{ грн.}$

При цьому необхідно враховувати також зменшення витрат від браку ( $Bб$ ), з урахування 100 випадків на 20 осіб працівників за перший рік, і вони становлять:  $Bб = 20 \text{ осіб} \times (5\% - 2\%) \times 100 \text{ випадків} = 60 \text{ грн.}$

Тоді ефект від зменшення браку становитиме ( $Eб$ ):  $Eб = 100 \text{ випадків} \times 700 \text{ грн} - 60 \text{ грн} \times 700 \text{ грн} = 70000 - 42000 = 28000 \text{ грн.}$

І мінімальний додатковий ефект ( $Eк$ ) від зменшення плинності кадрів та відсутності потреби адаптації:  $Eк = 2 \text{ особи} \times 15 \text{ дн.} \times 800 \text{ грн} = 24000 \text{ грн.}$

Враховуючи доплати наставникам та коучам, які будуть становити 60 тис. грн у рік, загальний ефект ( $Eз$ ) від впровадження заходу буде становити:  $Eз = 60000 \text{ грн} + 28000 \text{ грн} + 24000 \text{ грн} - 60000 \text{ грн} = 52000 \text{ грн.}$

Таким чином, загальний розрахунковий економічний ефект від запровадження системи коучингу становитиме 52 тис. грн у рік.

### 3.3 Впровадження програми розвитку стресостійкості керівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Невизначеність та дестабілізація економічних процесів формує значні стресові навантаження на менеджмент промислового підприємства, що може дестабілізувати операційні процеси та знижувати ефективність управлінських рішень, загальну якість комунікації між підрозділами та рівень виробничої дисципліни. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке функціонує в умовах війни і постійного зростання собівартості матеріалів, кадрових ризиків та високої відповідальності за дотримання технологічних регламентів, проблематика управління стресом стає критично важливою як для керівників, так і для інших працівників. Акумуляування психоемоційної напруги у менеджерів призводить до зниження ефективності контролю, банальних помилок у розподілі ресурсів, невиправданих управлінських рішень, конфліктів із виконавцями, вигорання та зростання плинності кадрів. Відповідно,

розроблення комплексної програми розвитку стресостійкості керівного складу є стратегічно виправданим кроком, який забезпечить підвищення продуктивності праці та економічну вигоду для підприємства.

Специфіка управлінської діяльності менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пов'язана з необхідністю одночасного контролю декількох виробничих ділянок, вирішення оперативних питань, взаємодії з постачальниками сировини, арматури, інертних матеріалів та проведення переговорів з великою кількістю споживачів продукції. Систематичне перебування у стані багатозадачності породжує високий рівень нейропсихічної напруги, який з плином часу переходить у хронічний стрес. У таких умовах менеджер втрачає здатність адекватно оцінювати ризики, що негативно позначається на якості технологічних рішень, загальному плануванні виробничих циклів та якості продукції.

Розроблена програма спрямована на формування у менеджменту товариства навичок регуляції власного психоемоційного стану, розвиток індивідуальної стресостійкості, підвищення рівня психологічної витривалості в управлінських рішеннях та впровадження практичних методик зниження напруги. Її впровадження та реалізація дозволить створити умови для стабільного функціонування системи управління підприємством, зменшити кількість конфліктів між керівниками та підлеглими, знизити актуальні ризики виробничих помилок, а також досягти стратегічних результатів, пов'язаних зі зменшенням прихованих витрат на неефективну діяльність.

Запропонована програма передбачає поєднання освітніх, цифрових, практичних і коучингових інструментів, орієнтованих на поступове формування нових моделей поведінки працівників. Вона охоплює як індивідуальні, так і групові формати роботи, включає елементи психофізіологічних вправ, когнітивно-поведінкових методик, управлінського коучингу та навчання навичкам саморегуляції. Загальний зміст програми побудований таким чином, щоб менеджери не лише отримували нові знання, а й використовували їх в усіх видах управлінської діяльності – під час

планування, делегування, контролю, переговорів, кризових ситуацій і комунікацій з персоналом.

Програма включає декілька етапів (рис. 3.2). Так, на першому етапі відбувається усвідомлення та ідентифікація особистого рівня стресу, визначення індивідуальних тригерів та аналіз психоемоційного стану менеджерів.



Рисунок 3.2 – Складові програми щодо подолання стресу керівниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для цього використовується анкетування, експрес-тести, детальна діагностика емоційного вигорання, оцінка когнітивних і поведінкових реакцій під час робочих навантажень. Отримувані дані дозволяють визначити зони підвищених ризиків, зокрема схильність до імпульсивних та поспішних рішень, надмірний перфекціонізм, уникнення відповідальності, гіперконтроль,

конфліктність або емоційне виснаження. Такий етап формує основу для подальшої персоналізації навчання.

Безпосередньо другий етап програми містить теоретичний блок, спрямований на формування у менеджерів адекватних уявлень про природу стресу. Досліджуються такі питання, як біологічні механізми виникнення стресу, типи реакцій організму на стрес-фактори, вплив стресових факторів на когнітивні функції керівника, зниження концентрації, погіршення планування та контрольної функції менеджерів.

Окремий вагомий акцент робиться на поєднанні хронічного стресу з управлінськими помилками, які для виробничого підприємства можуть мати значні матеріальні наслідки – простої, брак продукції, нераціональне використання матеріалів, збої у графіках відвантаження готової продукції.

Третій етап програми спрямований на формування практичних навичок подолання стресу. Менеджери вивчають і тренують актуальні техніки дихальної регуляції, оперативного відновлення працездатності, прийоми м'язової релаксації, мікропаузи у виробничому циклі, стратегії управління енергією та дієві методи профілактики когнітивного перевантаження. Особлива увага приділяється навичкам усвідомленості, які дозволяють оперативно знижувати рівень загальної емоційної напруги та відновлювати чіткість мислення в кризових ситуаціях. Паралельно менеджери навчаються використовувати методи координування концентрації, постановки пріоритетів, а також відпрацьовують механізми зміни управлінської поведінки в умовах гострого стресу.

Четвертий блок програми орієнтується на впровадження управлінського коучингу як інструменту підвищення стресостійкості. Менеджери опановують навички коучингового стилю управління людьми, який передбачає зменшення авторитарних реакцій, розвиток конструктивного зворотного зв'язку, уміння ставити запитання замість прямого тиску та активізацію внутрішньої мотивації працівників. Такий підхід сприяє зниженню кількості конфліктів у підрозділах, оскільки менеджер починає взаємодіяти з працівниками через партнерську

комунікацію, а не через домінування. Це зменшує психологічний тиск на менеджера та створює сприятливий організаційний клімат.

П'ятим елементом програми є реалізація тренінгового модулю із розвитку навичок конструктивної комунікації в умовах стресу. На практичних заняттях менеджери відпрацьовують поведінкові сценарії для ситуацій термінових змін плану, збоїв поставок, затримок транспорту, недоліків у роботі працівників, конфліктів між бригадами та тиску з боку клієнтів. Управлінці навчаються технікам деескалації напруги, ефективним методам реагування на агресивні або емоційні висловлювання, алгоритмам ухвалення рішень у стані підвищеного стресу, а також активним способам відновлення внутрішньої рівноваги після кризових ситуацій.

Шостий етап включає розроблення індивідуальних планів підвищення стресостійкості відповідно до займаних посад. Кожен менеджер формує власну систему ритуалів, методів саморегуляції, способів відновлення енергії, а також визначає зміни у стилі управління, які необхідно реалізувати для зниження рівня напруги. Це можуть бути розширення делегування повноважень, оптимізація планування, зміна порядку взаємодії з персоналом, відмова від зайвого мікроменеджменту, використання принципів гнучкого управління навантаженнями. Окремо визначаються критерії оцінювання ефективності програми, включно з кількістю конфліктів у підрозділі, рівнем дисциплінарних порушень, якістю планування, дотриманням графіків виробництва та зменшенням показників браку.

Розроблена програма має також і економічний ефект для підприємства. Завдяки підвищенню стресостійкості менеджерів, зменшується кількість помилок у виробничих процесах, скорочуються простой через неадекватні управлінські рішення, зменшується рівень браку, підвищується точність планування матеріальних ресурсів та логістики. Оптимізація психологічного клімату сприяє зниженню плинності кадрів, що для підприємства зі складною структурою виробничих компетенцій є важливим фактором економії. Також підвищується ефективність розподілу навантаження між підрозділами,

зменшується кількість конфліктів, що дає змогу уникнути прихованих організаційних втрат. У сукупності це забезпечує позитивний вплив на продуктивність та фінансові показники підприємства.

Важливо підкреслити, що стресостійкість не є статичною рисою. Вона формується під впливом навчання, нових моделей поведінки та практики застосування методів саморегуляції. Тому впроваджена програма слугує довгостроковим інструментом підвищення результативності керівного складу та запорукою стабільності управлінських процесів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Створення системи психологічної підтримки, розвиток корпоративної культури з елементами емоційної грамотності та впровадження коучингових підходів у стиль керівництва формують основу для стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Наведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів. Перший позитивний аспект – це зменшення кількості виробничих помилок керівників.

Було визначено емпіричним шляхом, що середня вартість однієї управлінської помилки (затримка, неточність, бракування партії) дорівнює 6000 грн. Очікується, що кількість помилок навіть за найбільш оптимального сценарію зменшиться з 3 до 2 у місяць. Відповідно економія ( $E_n$ ) буде становити:  $E_n = (3 \text{ міс.} - 2 \text{ міс.}) \times 6000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} = 72000 \text{ грн.}$

Наступним джерелом економії коштів є зменшення тривалості простоїв транспорту за рахунок ухвалення узгоджених рішень. Якщо година простою коштує 1200 грн, а за прогнозними результатами їх тривалість зменшиться у місяць на 1 годину за рахунок більш ефективної комунікації, то економія ( $E_{np}$ ) за рік буде становити:  $E_{np} = 1200 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} = 14400 \text{ грн.}$

Також очікується зниження плинності кадрів серед лінійних менеджерів і очікувана економія становитиме 10000 грн у рік., за рахунок зменшення кількості звільнень.

З урахуванням вищенаведеного сумарний економічний ефект ( $E_z$ ) за рік буде становити:  $E_z = 72000 \text{ грн} + 14400 \text{ грн} + 10000 \text{ грн} = 96400 \text{ грн.}$

Також наведемо основні витрати на реалізацію програми:

Навчальні сесії, коучинг, матеріали будуть становити 36000 грн у рік.

Чистий економічний ефект (*ЧЕ*) становитиме:  $ЧЕ = 96400 \text{ грн} - 36000 \text{ грн} = 60400 \text{ грн}$ .

Отже, економічний ефект програми становитиме орієнтовно 60,4 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність її впровадження та пов'язаний з нею позитивний вплив на менеджмент ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

### Висновки до розділу 3

Комплексна програма адаптації персоналу, внутрішнього коучингу та подолання стресу керівниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формує цілісну систему управління людськими ресурсами, орієнтовану на підвищення ефективності виробничих процесів в умовах дестабілізації середовища. Запропоновані підходи демонструють перехід від епізодичних заходів до структурованої, багатоаспектної моделі роботи з персоналом, яка одночасно охоплює стадію входження працівника в професійне середовище, підтримку його розвитку через наставництво та коучинг, а також зміцнення стресостійкості управлінського складу. На рівні адаптації нових працівників підприємство формує системний підхід, що базується на чотирьох взаємопов'язаних програмах – професійній, соціально-психологічній, організаційній та психофізіологічній. Така структура дає змогу охопити всі ключові виміри входження працівника в нове виробниче середовище: від оволодіння технологічними операціями до прийняття норм корпоративної культури, розуміння організаційної структури та безпечного пристосування до фізичних і психоемоційних навантажень.

Наступним важливим елементом удосконалення системи роботи з персоналом є впровадження внутрішнього наставництва та коучингового супроводу. На відміну від традиційного підходу, коли досвід передається

хаотично, запропонована модель передбачає формування групи наставників з числа найдосвідченіших працівників, які не лише володіють професійними компетентностями, а й мають розвинені комунікативні навички та користуються авторитетом у колективі. Наставництво забезпечує безперервність технологічних знань, уніфікує стандарти виконання операцій, сприяє дотриманню норм якості й виробничої дисципліни. Коучинговий компонент поглиблює цей процес, фокусуючись на розкритті потенціалу працівника, формуванні його мотиваційної сфери, розвитку поведінкової гнучкості та здатності приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності.

Логічним продовженням модернізації системи управління персоналом є розробка програми подолання стресу та розвитку стресостійкості керівного складу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вона орієнтована на специфіку управлінської діяльності в умовах воєнного стану, зростання собівартості матеріалів, логістичних ризиків та багатозадачності управлінських функцій і дозволяє забезпечити прийняття управлінських рішень вищої якості. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що у довгостроковій перспективі це формує основу для стійкого розвитку товариства, підвищення його конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в умовах дестабілізації зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що адаптація персоналу є багатовимірним процесом реагування організації та працівників на зміну умов зовнішнього й внутрішнього середовища, який поєднує управлінські, структурні, поведінкові, психологічні та інформаційно-аналітичні компоненти. Вона розглядається як на рівні системи, так і на рівні особистості. Адаптація персоналу виступає необхідною умовою забезпечення ефективності праці, цілісності колективу, зменшення плинності кадрів і формування довгострокової стійкості організації.

Разом з тим організаційні зміни в сучасних умовах постають не як разова подія, а як безперервний процес, зумовлений зростанням турбулентності, складності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Зміни охоплюють цілі, структуру, технології, управлінські практики, а також поведінку персоналу, посилюючи вплив на психологічний стан працівників, їхню мотивацію, рівень стресу та готовність до співпраці. Типова крива адаптації до змін демонструє, що на етапі впровадження трансформацій неминучими є тимчасове падіння ефективності та дезорієнтація, однак за наявності продуманої системи підтримки, навчання й комунікації організація здатна вийти на новий, вищий рівень результативності. Особливості управління адаптацією персоналу при впровадженні організаційних змін зумовлюють необхідність цілеспрямованого, системного підходу, що враховує різні види адаптації, рівні впливу та ступінь турбулентності середовища.

Узагальнюючи результати аналізу кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр., можна констатувати, що підприємству вдалося зберегти та частково зміцнити кадровий потенціал попри вплив зовнішніх економічних і воєнних чинників. Поступове зниження плинності кадрів, зростання коефіцієнта стабільності до 96,39% у 2024 р., відновлення чисельності персоналу після скорочення у 2023 р., а також збільшення частки

працівників, які підвищують кваліфікацію чи здобувають нові професії, свідчать про наявність позитивних тенденцій у сфері управління персоналом.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які обмежують потенціал розвитку кадрової складової. Насамперед це низький рівень оновлення персоналу та низький коефіцієнт заміщення, що свідчить про недостатнє залучення нових працівників і ризик прогресуючого старіння трудових ресурсів. Нерівномірність кадрових потоків, різкі коливання кількості прийнятих працівників між роками, обмежений масштаб навчання та відсутність чітко сформульованої кадрової стратегії вказують на переважно реактивний, а не проактивний характер кадрової політики. Таким чином, кадрова політика ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на сучасному етапі забезпечує базову стабільність персоналу, але потребує подальшого вдосконалення.

За результатами проведеного аналізу у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано рекомендації щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу в умовах організаційних змін у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема запропоновано комплексну програму адаптації персоналу у товаристві, узагальнюючи результати можна зробити висновок, що системний підхід до професійної, соціально-психологічної, організаційної та психофізіологічної адаптації створює цілісний механізм підтримки працівника на всіх етапах входження в колектив та виробничий процес. Запропоновані програми дозволяють не лише скоротити термін виходу нових працівників на нормативний рівень продуктивності, знизити кількість помилок і браку, але й зміцнити психологічний комфорт, покращити комунікацію, зменшити ризики травматизму та професійного вигорання. У результаті підвищується якість трудових процесів, знижується плинність кадрів, посилюється кадрова стійкість підприємства в умовах організаційних змін, що формує передумови для зростання ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом.

Впровадження системи внутрішнього коучингу та наставництва у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є не лише інструментом гуманізації управління персоналом, а й дієвим механізмом підвищення ефективності адаптаційних

процесів та зниження виробничих і організаційних втрат. Запропонована модель, що поєднує операційно-технологічну підтримку через наставництво та розвиток поведінкових і мотиваційних компетентностей працівників через коучинг, забезпечує скорочення періоду адаптації нових працівників, зменшення рівня браку, зниження плинності кадрів та формування більш стійкого, дисциплінованого й залученого трудового колективу. Розрахунок економічного ефекту (52 тис. грн на рік) підтверджує доцільність упровадження такої системи як інвестиції у кадровий потенціал, що окупається за рахунок оптимізації витрат і підвищення результативності праці. У стратегічній перспективі система коучингу та наставництва створює основу для формування гнучкої, навчальної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах дестабілізації середовища та посилення конкурентного тиску.

Впровадження програми розвитку стресостійкості керівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є не лише важливим з позицій охорони психічного здоров'я менеджменту, а й економічно обґрунтованим управлінським рішенням. Запропонований комплекс заходів, що поєднує діагностику рівня стресу, теоретичне навчання, опанування практичних технік саморегуляції, розвиток коучингового стилю управління та тренінги з конструктивної комунікації, спрямований на зниження психоемоційної напруги, підвищення якості управлінських рішень, зменшення конфліктності та помилок у виробничих процесах. Розрахований економічний ефект у розмірі близько 60,4 тис. грн на рік підтверджує, що інвестиції в розвиток стресостійкості керівного складу трансформуються в реальну фінансову вигоду через скорочення простоїв, зменшення вартості управлінських помилок та плинності кадрів. У підсумку програма формує основу для більш стійкої, збалансованої та ефективної системи управління підприємством в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. / С. О. Ареф'єв. // Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». – 2018. – № 6 (129). – С. 85–94.
2. Балановська Т. І. Менеджмент: навчальний посібник. / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, А. В. Троян. – Київ : Компринт, 2017. – 465 с.
3. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – Київ : Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, 2004. – 20 с.
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві : теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков. – Харків: ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
5. Гавловська Н. Теоретичний базис управління змінами в організації / Н. Гавловська, В. Семенченко, Т. Яблонський, Е. Гуменна. // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №2. – С. 161–166.
6. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку [Електронний ресурс]. / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – №10. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/pdf/2013/10\\_0/247\\_252.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2013/10_0/247_252.pdf) (дата звернення: 18.09.2025).
7. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – Київ : Кондор, 2008. – 584 с.
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. с англ. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.
9. Економічний енциклопедичний словник. / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
10. Захарчук Н. Управління змінами: стратегічний вимір. / Н. Захарчук, Н. Гавловська, Є. Рудніченко. // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic

Sciences. – 2024. – Т. 334, № 5. – С. 452–456.

11. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева. // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2014. – Вип. 14. – С. 100–107.

12. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2005. – 308 с.

13. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». / А. О. Мельник. // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 1, Ч.2, Т.2. – С. 135–138.

14. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс]. / С. І. Мельник. // Ефективна економіка. – 2022. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 21.09.2025).

15. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах / О. М. Миронова. // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 608–608.

16. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. / А. П. Міщенко. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

17. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

18. Побережна З. М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. / З. М. Побережна. // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 12. – Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/320/314> (дата звернення: 22.09.2025).

19. Притис В. І. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін // В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №6, Т.1. – С. 230–232.

20. Психологічний словник / За ред.. Н. А. Побірченко. – Київ: Науковий світ, 2007. – 274 с.

21. Рудніченко Є. Інвестиційна політика та інвестиційна діяльність: концептуальні засади, стратегічне управління та адаптація до викликів війни і відбудови. / Є. Рудніченко, Н. Гавловська, І. Дячок, Я. Вознюк. // Development Service Industry Management. – 2023. – №4. – С. 261–265.

22. Рудніченко Є. М. Теоретичний базис стратегічної адаптації системи менеджменту туристичних підприємств до трансформаційних процесів зовнішнього середовища / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, З. Б. Живко, І. В. Лісовський. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – №6. – С. 192–197.

23. Сікора Я. Адаптація як об'єкт наукового дослідження: психолого-педагогічний аналіз. / Я. Сікора. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». – 2025. – Вип. 2. – С. 135–139.

24. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища : монографія. / Л. В. Соколова. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 288 с.

25. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. / С. Р. Стеців. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Management/2011\\_714/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Management/2011_714/25.pdf) (дата звернення: 22.09.2025).

26. Суховерха Ю. В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект. / Ю. В. Суховерха. // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – №6, Т. 2. – С. 298–302.

27. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hzb.com.ua/> (дата звернення: 04.10.2025).

28. Халіна В. Ю. Виклики BANI світу та нові можливості розвитку Soft Skills [Електронний ресурс]. / В. Ю. Халіна. // Роль соціального та емоційного інтелекту як найважливіших soft-skills XXI століття в освітньому процесі. – 6 березня – 16 квітня 2023. – С. 424–427. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/370985374\\_VIKLIKI\\_BANI\\_SVITU\\_TA\\_N](https://www.researchgate.net/publication/370985374_VIKLIKI_BANI_SVITU_TA_N)

OVI\_MOZLIVOSTI\_ROZVITKU\_SOFT\_SKILLS#page=424 (дата звернення: 01.10.2025).

29. Халіна В. Ю. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності [Електронний ресурс]. / В. Ю. Халіна, Є. В. Абеленцев. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2820/2740> (дата звернення: 01.10.2025).

30. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. / О. В. Черненко. // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 2(54). – С. 159–168.

31. Шапа Н. М. Управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. М. Шапа. – Дніпро: Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2016. – 203 с.

32. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. / M. Armstrong. – London: Kogan Page Publishers, 2006. – 982 p.

33. LIGA360. ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/mbknbv> (дата звернення: 01.10.2025).

34. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York: Free Press, 1998. – 406 с.

35. Newstrom J. W. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. / J. W. Newstrom. – New York : McGraw Hill, 2014. – 576 p.

36. Petrova I. Change Management: textbook manual / I. Petrova, V. Polishchuk, V. Pecheneg. – Lviv: SUCC, 2008. – 66 p.

37. Whitmore J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. / J. Whitmore. – London: Nicholas Brealey Publishing; 2009. – 237 p.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Тетяна Мартенюк

Факультет управління, адміністрування  
та туризму, 2 курс, група БАМз-24-1

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою..

03.12.2024  
дата

  
підпис