

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Адаптивне управління персоналом підприємства  
(на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

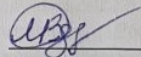
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

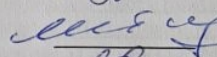
Шифр КвРМН.21084.01.03.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МНз21-1



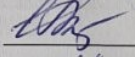
Василь МАЗУРОК

Керівник д.е.н., професор



Микола ЙОХНА

Нормоконтролер ст.викл.



Ірина ГРАБОВСЬКА

До захисту допускаю:



Ніла ТЮРИНА

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

13

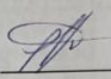
06

2025 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

“ 3 ” 02 2025р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Мазурка Василя Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Адаптивне управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

керівник роботи Йохна М.А., д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету № 23 від 4.02.2025 р. дод. 6

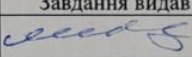
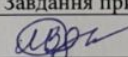
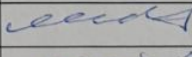
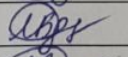
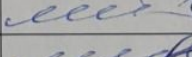
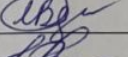
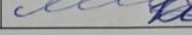
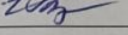
2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

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 адаптивного управління персоналом підприємства 2. Аналіз діяльності та середовища функціонування ТОВ “ЕКО-СФЕРА” 3. Удосконалення адаптивного управління персоналом на ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Роль адаптації при реалізації функцій менеджменту персоналу. Ключові функції управління персоналом через призму адаптації. Техніко-економічні показники ТОВ «Еко-Сфера». SWOT-аналіз ТОВ «Еко-Сфера». Послідовність здійснення індивідуалізованих програм адаптації персоналу на основі цифрової підтримки на ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Зведена таблиця заходів з оптимізації адаптивного управління персоналом ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

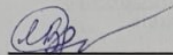
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А., професор кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А., професор кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А., професор кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовька І.В., ст. викладач р кафедри МА		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

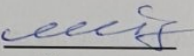
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Січень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Аналіз літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025	Виконано
5.	Корегування теми дипломної роботи та календарного плану-графіку	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2025	Виконано

Студент

  
 Підпис
**Василь МАЗУРОК**

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис
**Микола ЙОХНА**

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Мазурок В. О. Адаптивне управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування Йохна М.А. Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 14 рисунків, 12 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В першому розділі кваліфікаційної роботи нами було проаналізовано поняття управління персоналом та його еволюцію, поняття адаптивного управління персоналом, методологічні основи формування та розвитку системи адаптивного управління персоналом

В другому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА», здійснено SWOT-аналіз, розглянуто управління персоналом на підприємстві.

На основі отриманого аналізу, нами було запропоновано наступні заходи з оптимізації адаптивного управління персоналом, зокрема:

- впровадження системи КРІ для оцінки ефективності адаптації;
- впровадження індивідуалізованих програм адаптації персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з цифровою підтримкою.

12.06.25

авз

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Еволюція та сутність управління персоналом	7
1.2 Адаптивність як категорія управління. Адаптивність персоналу	12
1.3 Методологічні основи формування та розвитку системи адаптивного управління персоналом	19
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	26
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища ТОВ “ЕКО-СФЕРА”	26
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	32
2.3 Аналіз управління персоналом на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	39
3 УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “ЕКО-СФЕРА”	45
3.1 Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності адаптації	45
3.2 Впровадження індивідуалізованих програм адаптації персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з цифровою підтримкою	50
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище вирізняється значною нестабільністю та динамічними змінами, що змушує менеджмент постійно оновлювати стратегії й підходи до управління. Узгодженість управлінських функцій сприяє формуванню гнучких і адаптивних систем, які здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики та своєчасно впроваджувати необхідні зміни.

Управління персоналом є ключовим елементом сучасних систем управління, адже всі цілі компанії реалізуються завдяки ідеям, підходам та енергії її співробітників. Щоб бути ефективною, система управління персоналом повинна постійно вдосконалювати методи роботи з працівниками, інтегруючи досягнення міжнародної науки та передовий практичний досвід. Це вимагає кардинальної зміни у сприйнятті ролі співробітників у розвитку сучасних підприємств. Розуміння важливості їхнього професійного зростання має стати стратегічним завданням компанії, а не лише особистою справою працівників. Для цього дійсно необхідна трансформація філософії взаємовідносин між роботодавцями та співробітниками [34].

Теорії менеджменту першої половини ХХ століття формувалися в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища, зосереджуючись на підвищенні ефективності підприємств через вдосконалення їхнього управління. Проте, з другої половини ХХ століття, зі зростанням невизначеності зовнішнього середовища, підходи до управління почали змінюватися, відповідаючи новим викликам і зосереджуючись на адаптації. Це призвело до виникнення та поширення адаптивного менеджменту, який нині розглядається як самостійна концепція, що реалізується в умовах інноваційного, стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адаптивного управління персоналом на ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Для досягнення поставленої, в кваліфікаційній роботі бакалавра було поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні та концептуальні основи адаптивного управління персоналом (розглянути існуючі наукові підходи, принципи адаптивного менеджменту, а також поняття «адаптивності» в контексті процесів управління людськими ресурсами);

- оцінити поточний стан функціонування, а також систему управління персоналом на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;

- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження та удосконалення адаптивних HR-практик на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;

- оцінити потенційні економічні та соціальні ефекти від впровадження адаптивного управління персоналом на ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптивного управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

При написанні кваліфікаційної роботи, було використано такі методи дослідження, як систематизація, узагальнення, аналіз та ін.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Еволюція та сутність управління персоналом

Сьогодні управління людськими ресурсами стало ключовим фактором, що визначає успішний розвиток підприємств, установ, організацій. Іншими словами, ефективне залучення, розвиток і використання потенціалу співробітників є фундаментом для зростання та процвітання будь-якої компанії.

Людські ресурси (HR) — це унікальний і, мабуть, найважливіший актив підприємства. На відміну від матеріальних засобів виробництва, люди здатні самостійно мислити, діяти, критично оцінювати ситуацію та переслідувати власні інтереси. Це робить управління персоналом надзвичайно складним, але водночас і вирішальним завданням для керівника компанії.

Сучасні економічні трансформації, поява нових форм власності, загострення конкуренції та глобальні технологічні зміни лише підкреслили значущість даного аспекту. В таких умовах саме людський потенціал стає ключовим фактором успіху та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Питанням управління персоналом підприємства присвячена велика кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських авторів необхідно назвати Балабанова С., Беляєву С., Бондар Н., Василенко В, Виноградського М., Грішнова О., Данюк В., Коломієць А., Кучеренко О., Кушнір О., Лобанова А., Моргунова Н., Хміля Ф., Янковської Л. та багатьох інших. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячені сучасним аспектам управління персоналом (agile HR, HR analytics, digital HR, і т.д.), слід згадати Кароліну Мартіно-Лагард, Патріка Куйлеса, Джона Боудріджа та інших.

Економіст Дж. Коммонс у своїй книзі “The Distribution of Wealth” в 1893 році вперше використав термін “людський ресурс” (від англ. human resources - HR). На початку ХХ століття працівників часто розглядали як своєрідні капітальні активи. Цей погляд був особливо помітним у працях Ф. В. Тейлора, який був прихильником ресурсної концепції управління трудовими ресурсами.

Вперше поняття “людського ресурсу” для опису відносин між найманими працівниками та роботодавцями використав Е. Бакке у 1958 році. Саме в цьому контексті термін “людські ресурси” надалі почали активно вживати у 70-80-х роках ХХ століття в менеджменті. Тоді відбулось переосмислення ролі людини на виробництві, перехід від традиційного управління персоналом до поняття управління людськими ресурсами.

У період інтенсивного економічного розвитку виникла концепція “управління людськими ресурсами”. Вона зосереджується на ефективному використанні потенціалу співробітників завдяки факторам мотивації, навчання та професійний ріст. Цей підхід заклав фундамент для сучасного HR-менеджменту. У нинішню постіндустріальну та цифрову епоху людські ресурси є вирішальними для розвитку інноваційної економіки. Основна увага тепер приділяється розвитку творчого потенціалу, гнучкості, креативності та адаптивності працівників, оскільки ці якості є життєво важливими для успіху в умовах діджиталізації та глобальної конкуренції [13, с.163].

Розглянемо деякі терміни, що пов’язують з управлінням персоналу.

Хоча деякі науковці використовують поняття “персонал” і “кадри” як синоніми, більшість дослідників вважають, що персонал є ширшим терміном. Він включає як постійних, так і тимчасових працівників, незалежно від їх кваліфікації. Натомість, “кадри”, зазвичай, це лише ті кваліфіковані працівники, які мають спеціальну професійну підготовку, знання, навички або відповідний досвід в певнійсфері діяльності.

Персонал охоплює всіх співробітників установи, підприємства, організації чи органу місцевого самоврядування, або ж певну їх частину, що виділяється за видом виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.

Виділяють також безліч трактувань понять “управління людськими ресурсами” та “управління персоналом”. Як правило, управління людськими ресурсами визначають як процес формування, розподілу та оптимального використання людського капіталу задля досягнення організаційних цілей та підвищення ефективності.

Поняття “людські ресурси” є комплексною економічною категорією, яку в науковій літературі розглядають із різних боків: від економічного до соціального, психологічного та організаційного. Багато дослідників визначають людські ресурси саме як економічну категорію, що підкреслює їхню важливу роль у виробничому процесі[13, с.163].

Поняття “управління людськими ресурсами” (Human Resource Management – HRM) з'явилося порівняно недавно, але вже зайняло важливе місце в управлінській практиці. Цей термін доцільно розглядати глобально — як підхід до управління політикою зайнятості; та конкретно — як один із методів управління персоналом на підприємстві[13, с.163].

Після аналізу різних підходів, вважаємо за доцільне розглядати управління персоналом як безперервний процес планування, добору персоналу, його оцінювання, мотивації та навчання.

Мета такого управління – раціональне використання потенціалу та підвищення загальної ефективності діяльності компанії. Таким чином, управління персоналом та людськими ресурсами — це комплексний підхід, що спрямований на ефективне використання людського потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. Це не просто адміністративне керування людьми, а створення умов, за яких кожен працівник може повною мірою розкрити свій потенціал та зробити максимальний внесок у розвиток підприємства.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення “управління персоналом”

Автор	Тлумачення терміну
1	2
Балабанов Л., Сардак О.[1]	Це реалізація функцій менеджменту
Виноградський М., Беляєва С. [7]	Це діяльність організації, що полягає в ефективному використанні персоналу для досягнення як цілей самої організації, так і особистих цілей співробітників
Крушельницька О., Мельничук Д. [15, с.16]	Це системний, планомірний вплив, що здійснюється через комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів. Він має на меті створити оптимальні умови для нормального розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Янковська Л. [32]	Це сукупність методів, способів та форм управління персоналом, що спрямована на забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, а також на управління людськими взаємовідносинами у процесі виробництва.
Хміль Ф. [30]	Це скоординована система заходів, спрямована на формування та ефективне використання загального трудового потенціалу працівників у складних організаційних структурах з ієрархічним підпорядкуванням.

Аналіз сутності поняття “управління персоналом” показав, що кожне із запропонованих визначень має свою цінність, відображаючи унікальний авторський погляд. Умовно, підходи до тлумачення поняття управління персоналом можна згрупувати за такими категоріями: діяльнісний, процесний, комплексний та системний[24, с.58].

Людський капітал складається зі складових (компонентів), що його формують, та компонентів, що є його результатом. До формуючих складових належать капітал знань, освіти, досвіду, здібностей (як спадкових, так і набутих), а також капітал здоров'я, морально-етичного виховання та культури. Ці елементи створюють потенціал людини. Результуючі компоненти, своєю чергою, демонструють вплив людського капіталу на конкретні показники: зростання

продуктивності та ефективності організації, забезпечення матеріального благополуччя працівника, а також його професійний та особистий розвиток [11].

Всі елементи, що формують людський капітал, тісно пов'язані та залежать один від одного. Лише їхній комплексний підхід приносить бажаний результат: для компаній це означає підвищення продуктивності та ефективності, що веде до зростання прибутковості. Для працівників це забезпечує професійний та особистий розвиток, відкриваючи шлях до вищих особистих доходів та фінансової стабільності [11].

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від того, яку саме систему управління персоналом обере організація.

Ключові напрямки управління персоналом наведені на рисунку 1.1.

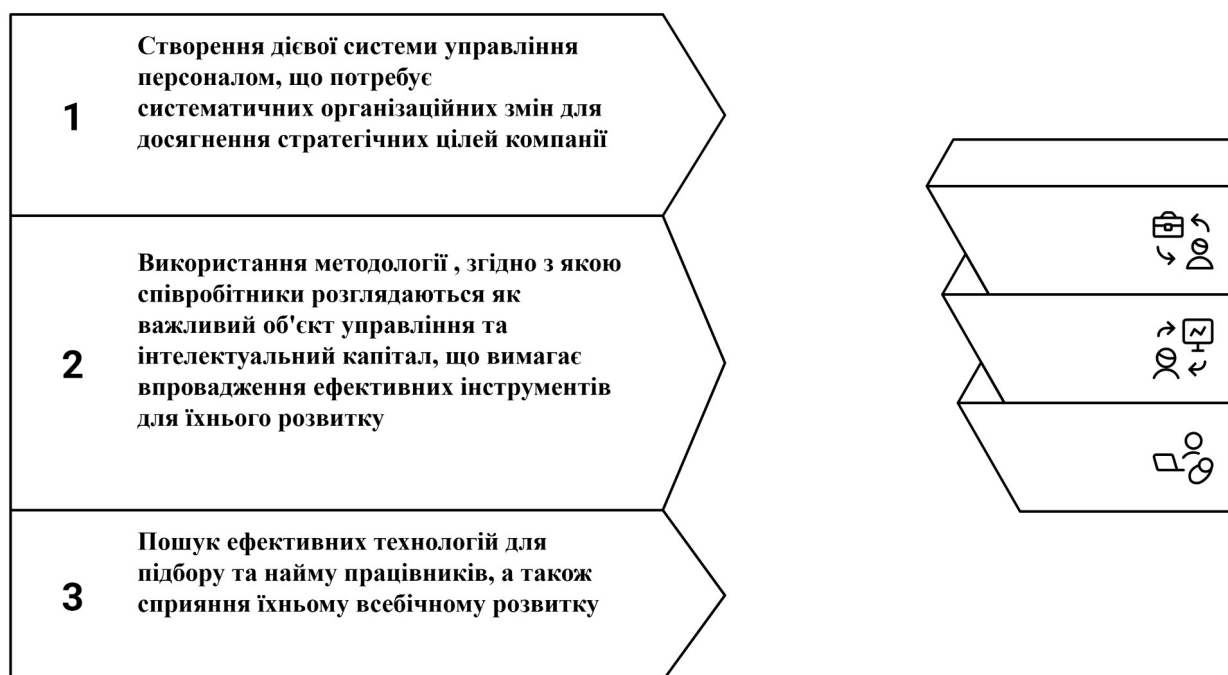


Рисунок 1.1 — Сучасні напрямки управління персоналом [34]

На початку 20 століття, коли світ бізнесу був відносно передбачуваним, основна увага менеджменту зосереджувалася на підвищенні внутрішньої ефективності підприємств. Керівники шукали найкращі способи впорядкування роботи та оптимізації процесів. Проте, з другої половини 20 століття, зовнішнє середовище стало набагато менш стабільним та більш непередбачуваним. Це

змусило управління змінюватися: акцент змістився з чистої внутрішньої ефективності на здатність підприємства адаптуватися до постійних змін.

Саме в цих умовах виник і набув значення адаптивний менеджмент.

Сьогодні він є ключовою концепцією, що інтегрується з інноваційним управлінням, стратегічним плануванням та ризик-менеджментом. По суті, адаптивний менеджмент – це відповідь на сучасні виклики, що дозволяє компаніям не просто реагувати, а й проактивно діяти в умовах невизначеності [26, с.158].

## 1.2 Адаптивність як категорія управління. Адаптивність персоналу

Поширення адаптивного менеджменту стало прямою відповіддю на зростаючу невизначеність зовнішнього середовища, відображаючи еволюцію управлінської теорії.

Сьогодні адаптивний менеджмент вважається самостійною концепцією, що інтегрується в інноваційне, стратегічне управління та ризик-менеджмент. Варто зазначити, що з другої половини ХХ століття управлінські підходи вже відповідали актуальним викликам свого часу, зосереджуючись на пошуку способів адаптації до зовнішніх умов [26, с.158]

Адаптивне управління стає особливо важливим у таких ситуаціях:

- а) в процесі виходу організації з кризи;
- б) при запровадженні інновацій;
- в) у разі проведення організаційних змін [26, с.159]

Мета адаптивного управління полягає у пошуку найефективніших варіантів ухвалення та впровадження рішень, спрямованих на діяльність і зростання підприємств у конкурентному оточенні.

Завданнями адаптивного менеджменту є досягнення цілей функціонування та розвитку компанії через формування відповідної методології, організації процесу адаптивного управління, створення теоретичних і практичних інструментів реалізації управління для стабілізації позиції підприємства на конкурентному ринку, а також оцінка гнучкості моделі управління [26, с.159].

Важливе місце в загальній адаптації є компоненти адаптації персоналу. Члму ж вона важлива?

Згідно даних зарубіжних вчених, більшість працівників звільняються з компаній саме в перші місяці після працевлаштування. Це створює для роботодавця значні фінансові втрати, які включають витрати на пошук і найм нового співробітника; витрати на його подальшу адаптацію та навчання; витрати, пов'язані з тимчасовою заміною відсутнього працівника; додаткові витрати на контроль та виправлення помилок (фінансові та витрати часу), допущених через нестачу досвіду нового співробітника [2, с.642].

Різноманітні аспекти адаптації персоналу розглядали в своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема, Воронкова В., Грибик І., Данюк В., Ігнат'єв А., Крушельницька Я., Конотопцева Ю., Любомудрова Н., Придятько Е., Савченко В., Смолінська Н., Цимбалюк С., Buckner-Hayden G., Fassina N. E., Laurano M., Lynch K., , Reio Th. G. Jr., Saks A. M., Sutton F. C. ,Uggerslev K. L. та багато інших.

Адаптація персоналу являє собою те, як працівники звикають до нових умов роботи, як в самій компанії, так і поза нею. Це двосторонній процес: співробітник пристосовується до організації, а організація, в свою чергу, враховує його риси та особливості. Все це відбувається через поступове засвоєння нових професійних навичок, правил поведінки в колективі та організаційних вимог до праці, тощо [15].

Погоджуємось із авторами Балабановим Л. та Сардак О., що недостатня увага до адаптації новоприйнятих працівників може призвести до нівелювання всіх зусиль, інвестованих у процес найму. Якщо новий співробітник не зможе

своєчасно інтегруватися в нові професійні обов'язки та трудовий колектив, це, ймовірно, призведе до його звільнення, що матиме негативні наслідки для організації [1].

Згідно з дослідженням Aberdeen Group, основними чинниками, що стимулюють впровадження адаптаційних програм, є швидше досягнення продуктивності новими працівниками (про що заявили 68% опитаних), підвищення залученості персоналу (67%), покращення утримання працівників (51%) та краща асиміляція новоприйнятих співробітників [36].

У рамках системи менеджменту персоналу організації підсистема адаптації персоналу тісно взаємодіє з низкою інших ключових підсистем (рисунок 1.2).

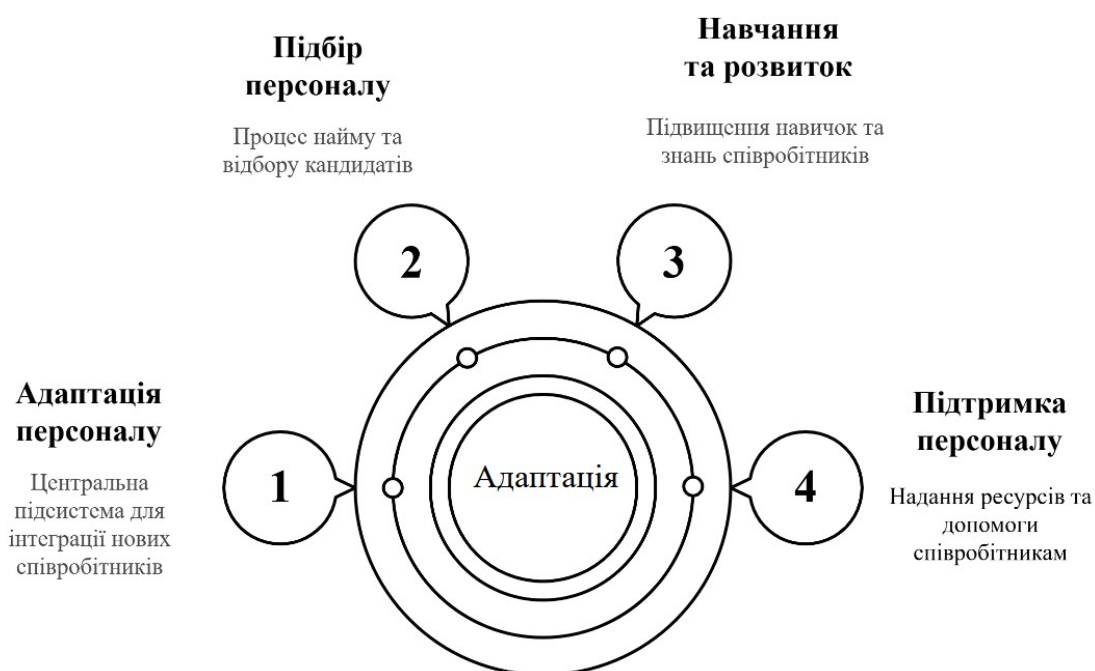


Рисунок 1.2 — Роль адаптації при реалізації функцій менеджменту персоналу

Зокрема, вона функціонально пов'язана з підсистемою підбору кадрів, оскільки ефективна адаптація є логічним продовженням успішного найму. Крім того, існує значний зв'язок з підсистемою навчання та розвитку персоналу, адже адаптація часто включає освоєння нових знань та навичок. Зрештою, підсистема

адаптації інтегрується з підсистемою підтримки персоналу, що забезпечує сприятливі умови для пристосування нових співробітників.

Процес інтеграції адаптації персоналу в загальну систему менеджменту персоналу суттєво залежить від впливу ключових функцій менеджменту персоналу. До них належать планування персоналу, що визначає потребу в адаптації; підбір кадрів, який безпосередньо передує адаптації; оцінка персоналу, що може відстежувати ефективність адаптаційних програм; управління показниками роботи персоналу, яке відображає результати адаптації; та підтримка персоналу, що створює сприятливе середовище для успішної інтеграції (рисунок 1.3). Ці функції спільно формують комплексний підхід до забезпечення ефективної адаптації співробітників в організації[28, с. 118].



Рисунок 1.3 — Ключові функції управління персоналом через призму адаптації

Під час формування як формальних, так і неформальних груп нових співробітників доцільно включати працівників із значним досвідом роботи в організації. Такий підхід сприятиме виникненню неформальних об'єднань, які ще не повністю спираються на засади нової організаційної культури, але водночас уже не відображають принципів і норм попередньої поведінки[28, с. 117].

Згідно традиційного підходу, виробнича адаптація охоплює чотири ключові аспекти: організаційний, професійний, соціальний і психологічний. Іноді до цього переліку також додають економічну адаптацію та адаптацію до дозвілля (рисунок 1.4) [5, с. 140]. Розглянемо коротко кожен з видів адаптації.

В процесі організаційної адаптації новий співробітник досліджує структуру компанії, її відділів, як працює управління, правила внутрішнього розпорядку, а також місце і роль свого підрозділу в загальній системі та його взаємодію з іншими частинами підприємства. Даний вид адаптації також включає ознайомлення з особливостями організації праці.

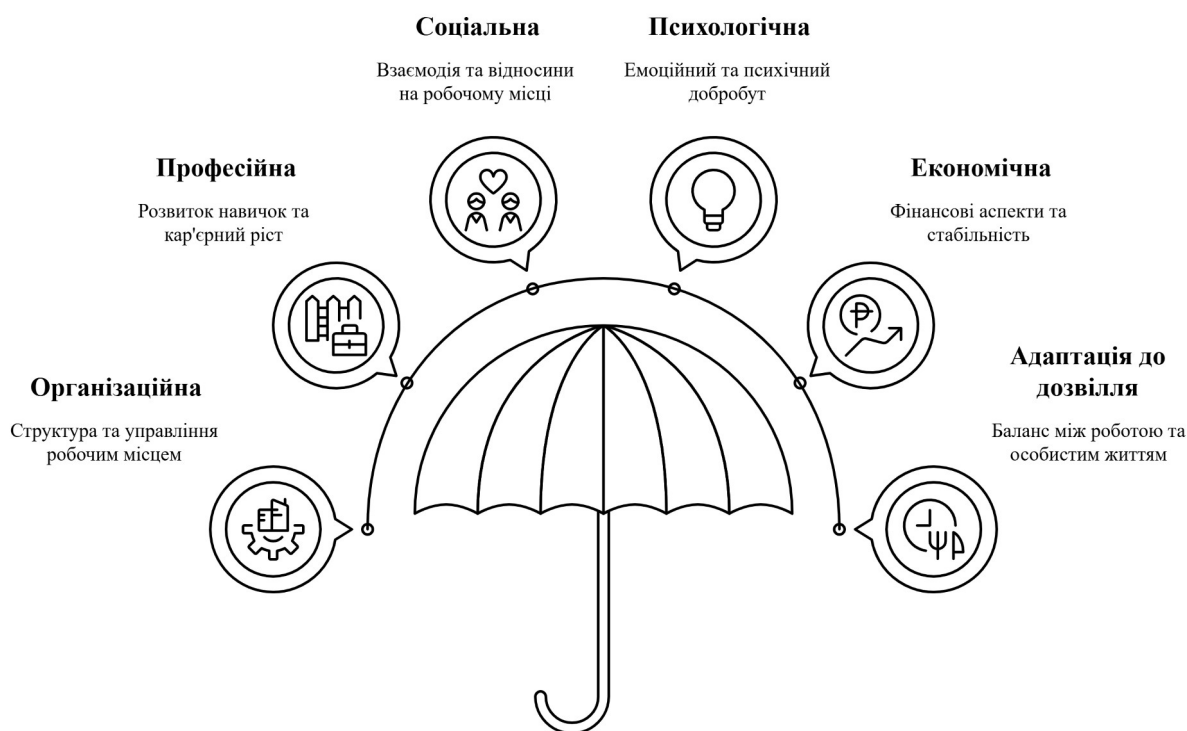


Рисунок 1.4 — Елементи виробничої адаптації (традиційний підхід)

Професійна адаптація, в першу чергу полягає в тому, щоб новий працівник досконало ознайомився зі своїм робочим місцем. Професійна адаптація передбачає розуміння змісту трудових операцій, режиму роботи та відпочинку, правил техніки безпеки, норм праці, вимог до якості продукції чи послуг, а також порядку оплати праці.

Психологічна адаптація, в свою чергу, має на меті допомогти новому співробітнику швидко й безконфліктно влитися в робочий колектив, ознайомившись з його традиціями та неформальними правилами. Під час такої адаптації співробітник дізнається про те, як влаштовані ділові та особисті стосунки в колективі, включно з формальними та неформальними групами, а також про соціальні ролі різних членів цих груп.

Соціальна адаптація полягає в тому, що працівник пристосовується до соціального середовища, інтегрується в нові соціальні групи, приймає їхні норми та цінності, форми внутрішньої взаємодії. Вона також включає ознайомлення з корпоративною культурою, соціальною інфраструктурою підприємства, а також можливостями для занять спортом та відпочинку. Така адаптація здійснюється різними способами:

а) акомодациєю (повним підпорядкуванням всім вимогам середовища, їх сприйняття);

б) асиміляцією (полягає у добровільному прийнятті норм середовища, цінностей, що в ньому головують, на основі цілковитої солідарності з ними);

в) конформізмом (полягає у вимушеному підпорядкуванню індивіду вимогам середовища) [22].

Адаптація працівників поділяється на два основні напрямки. Первинна адаптація стосується молодих фахівців, які щойно завершили навчання та не мають попереднього професійного досвіду. Натомість, вторинна адаптація відбувається, коли співробітники вже мають досвід роботи, але змінюють місце діяльності або свою професійну роль, наприклад, переходять на керівну посаду [2, с.642].

Процес адаптації працівників поділяється на чотири послідовні етапи.

Спочатку відбувається оцінка рівня підготовленості новачка, що є ключовим для розробки ефективної програми адаптації. Навіть досвідчений фахівець, переходячи в нову організацію, стикається з іншим середовищем, персоналом, технологіями та корпоративною культурою, що може негативно вплинути на його роботу через незвичність ситуації.

Далі відбувається орієнтація в нових умовах, де працівник практично знайомиться з нормативними документами, як-от положення про підрозділ, посадова інструкція, накази та інші вимоги, що висувуються до нього з боку організації.

Третій етап – безпосередня адаптація, що полягає у пристосуванні новачка до свого нового статусу. Це значною мірою залежить від його інтеграції у міжособистісні стосунки з колегами. На цьому етапі критично важливо забезпечити психологічну підтримку, а фахівці служби управління персоналом або безпосередній керівник повинні регулярно проводити бесіди та оцінювати ефективність роботи новачка.

Завершує процес адаптації етап остаточного включення в роботу. На цьому етапі новачок поступово долає виробничі та особисті труднощі, переходячи до стабільної та результативної роботи. За відсутності належної організації адаптації цей етап може тривати до 1-1,5 року. Однак, якщо процес адаптації ефективно регулюється, стабільна й продуктивна робота може розпочатися вже за кілька місяців, що приносить значну фінансову вигоду для підприємства [2, с.642].

### 1.3 Методологічні основи формування та розвитку системи адаптивного управління персоналом

Метод управління персоналом – це спосіб впливу на групи та окремих працівників для координації їх діяльності в процесі діяльності підприємства.

Методи адаптації персоналу можуть бути абсолютно різноманітними. Так, виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно — адміністративні та соціально-психологічні методи [2, с.642].

Економічні методи адаптації передбачають, що протягом перших місяців роботи новоприйнятим співробітникам можуть надаватися певні пільги, що передбачають зниження норм їх виробітку (для робітників), зменшення посадових вимог (для фахівців та управлінського персоналу).

За допомогою організаційно-адміністративних методів адаптації здійснюють контроль за процесом адаптації працівника та, за потреби, вживають коригувальні заходи.

Соціально-психологічні методи передбачають залучення працівника в активності колективу, допомагають більш швидко увійти посаду, до комфортного виконання власних обов'язків.

Процедури адаптації персоналу повинні передбачати такі заходи:

- а) здійснення планування посадових обов'язків працівників;
- б) оцінка рівня підготовки, компетенцій та результатів праці нового співробітника. Метою є розробка максимально ефективної програми адаптації. Під час цієї оцінки визначається, який досвід та знання працівник вже має у відповідній сфері, прогнозується тривалість його адаптації, а також виявляються потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі;
- в) ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками, умовами праці та вимогами компанії до посади. Адаптаційна програма повинна чітко роз'яснити очікування компанії від роботи, деталізувати обов'язки, систему

управління ефективністю та процес оцінювання. На цьому етапі також важливо елементарно ознайомити співробітника з робочим середовищем, інфраструктурою, приміщеннями, робочим простором та офісним обладнанням;

г) призначення наставників та консультантів з метою ознайомлення нових працівників з новим середовищем;

д) забезпечення ефективного PR компанії. Ще до отримання посади, потенційний нових працівник отримує інформацію про компанію з широкого кола джерел. Дана інформація значно впливає на рішення про працевлаштування та впливає на враження працівника від компанії;

є) побудова взаємодії між безпосереднім керівником та новим співробітником. Завдання HR-менеджерів — контролювати ефективність цієї комунікації. Особливо важливо, щоб керівник підтримував новачка у перші, найбільш стресові дні та тижні роботи. Увага й турбота з боку керівництва допоможуть новому співробітнику швидше відчувати себе частиною команди, значущим та цінним членом організації;

ж) позитивне підкріплення результатів, яких досягає працівник, і поступове ускладнення завдань для його плавного входження в робочий процес;

з) забезпечення успішного функціонування. Це завершальний етап адаптації нового співробітника. На цьому етапі він поступово долає виробничі та міжособистісні труднощі, переходячи до стабільного та результативного виконання своїх обов'язків [5, с.142].

Розглянемо інструменти адаптації персоналу (таблиця 1.2) [2, с.643].

Таблиця 1.2 — Характеристика деяких інструментів адаптації персоналу

Назва	Характеристика	Особливості
1	2	3
Наставництво	Означає розвиток і навчання на робочому місці через передачу знань, умінь і навичок від досвідченішого колеги, тобто від наставника.	Передбачає тісні ділові стосунки між наставником і підопічним.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Адаптаційний лист (корпоративна брошура)	Документ, який готується лінійним керівником і містить інформаційні відомості про компанію, посадові обов'язки працівника, короткі дані про корпоративну культуру, перелік ресурсів для адаптації та розвитку, тощо	Надається працівнику в перший день роботи для ознайомлення
Welcome! Тренінг. (або Вступний курс «Ласкаво просимо в компанію!»)	Має на меті формування та підвищення лояльності нових співробітників до компанії, що відбувається в процесі відпрацювання ними будь-яких необхідних навичок.	Може відбуватися у формі аудиторного тренінгу, електронного курсу або змішаного варіанту, тривалістю від двох годин до двох днів
Secondment (перепідготовка)	Призначена допомогти працівнику при зміні місця роботи (переходу в новий відділ, департамент, тощо)	В залежності від складності роботи, може бути короткостроковим (до 100 годин) та більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання), blended learning (змішане навчання)	Тімбілдинг	Для участі в дистанційному навчанні потрібна самодисципліна

Результати статистичного дослідження українських компанії показують, що серед поширених методів адаптації працівників 46,9% респондентів мали наставника, а 34% відвідали welcome-тренінг. Дещо менше, 6% опитаних, отримували інформаційну розсилку на робочу пошту, і лише 5% мали доступ до інформаційних буклетів. Характерно, що лише 2% респондентів зазначили проведення командоутворюючих заходів у їхній компанії[5, с.144].

Незважаючи на те, що половина опитаних мала наставника, 20% все одно потребували підтримки колег понад три місяці, а 4% оцінили свою самостійність у роботі лише на 2 з 5 балів. За нашими даними, 36% респондентів отримали

повну підтримку від керівника, тоді як 24% — лише часткову, що виявилось недостатньо. Водночас, 92% опитаних відзначили, що їм була надана допомога колег. Це свідчить про те, що колеги часто беруть на себе функцію підтримки, яка зазвичай покладається на керівників або наставників [5, с.144].

Узагальнюючи наявні підходи виділимо ключові чинники, що забезпечують успішну адаптацію персоналу:

а) привабливість компанії як роботодавця (це стосується її престижності та стабільності на ринку);

б) конкурентна та прозора система оплати праці (повинна бути зрозумілою та справедливою);

в) комфортні та добре організовані умови праці;

г) високий рівень організації всіх процесів управління персоналом та адаптаційних процедур (повинні бути об'єктивними, прозорими, чіткими та справедливими);

д) якість внутрішніх нормативних документів (інструкції, положення та регламенти, які чітко визначають права, завдання, обов'язки та відповідальність працівників);

е) рівень розвитку та формалізації корпоративної культури;

ж) сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, налагоджена комунікація та ефективна командна робота;

з) індивідуальні характеристики нових співробітників (рівень знань, умінь і навичок, мотивація, особистісні якості, здатність до адаптації та задоволеність обраною професією, тощо) [5, с.141].

Узагальнимо концепції адаптивного управління персоналом (АУП), принципи, методи та відповідні їм інформаційні технології в таблиці 1.3.

Таблиця показує, що ефективне АУП базується на системному, ситуаційному, процесному та інноваційному підходах, які забезпечують гнучкість та динамічність у відповідь на постійні зміни.

Таблиця 1.3 — Архітектура АУП

Концептуальні підходи	Принципи	Методи	Роль інформаційних технологій
1	2	3	4
1. Системний підхід. Розгляд АУП як комплексної системи взаємопов'язаних елементів (цілі, принципи, функції, методи, структура, інформаційне забезпечення). Зміни в одній частині системи впливають на інші.	Гнучкість та динамічність - постійна готовність системи до швидкої зміни методів, інструментів та стратегій управління відповідно до зовнішніх та внутрішніх викликів.	Аналізу та діагностики: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, атестація, 360-градусна оцінка.	HR-системи (HRIS, HRM): збір, зберігання та обробка даних про персонал.
2. Ситуаційний підхід. Ефективні методи та рішення в АУП залежать від конкретних ситуацій, зовнішнього середовища, внутрішніх особливостей організації та характеристик персоналу.	Орієнтація на розвиток - АУП має бути спрямована не лише на підтримку поточного стану, а й на стимулювання розвитку компетенцій персоналу та організації.	Прогнозування: прогнозування потреб у персоналі, зміни ринку праці, технологічних трендів.	Системи управління талантами (TMS): автоматизація процесів набору, адаптації, навчання, розвитку та утримання персоналу.
3. Процесний підхід. Управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних процесів (набір, адаптація, навчання, розвиток, мотивація, оцінка, звільнення), що потребують постійної адаптації.	Зворотний зв'язок - акцент на важливість механізмів збору інформації про ефективність управлінських рішень та вплив змін на персонал.	Планування та проектування: розробка гнучких стратегій управління персоналом, проектування адаптивних організаційних структур.	Аналітичні інструменти: аналіз даних для прийняття обґрунтованих адаптивних рішень (наприклад, прогнозування плинності кадрів).

Кінець таблиці 1.3

1	2	3	4
4. Інноваційний підхід. Постійний пошук та впровадження нових ідей, технологій та методів в управлінні персоналом для забезпечення його адаптивності та конкурентоспроможності.	Проактивність - необхідність передбачення можливих змін та завчасного реагування на них.	Методи мотивації та стимулювання: такі як гнучкі системи оплати праці, нематеріальні стимули, системи розвитку та кар'єрного зростання.	Хмарні технології та мобільні рішення: забезпечення доступу до HR-сервісів та інформації будь-коли і будь-де.
	Індивідуалізація:	Методи розвитку та навчання:	Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання:
	Враховання індивідуальних особливостей, потреб та потенціалу кожного співробітника.	Формування адаптивних навчальних програм, розвиток крос-функціональних компетенцій, менторство, коучинг.	Персоналізовані рекомендації щодо навчання, автоматизація рутинних завдань, аналіз настроїв персоналу.

Ключовими принципами є гнучкість, орієнтація на розвиток, зворотний зв'язок, проактивність та індивідуалізація. Для їх реалізації використовується широкий спектр методів: від аналізу та прогнозування до планування, стимулювання, навчання та оцінки ефективності. Сучасні інформаційні технології, зокрема HR-системи, TMS, аналітичні інструменти, хмарні рішення та ШІ, відіграють критичну роль, забезпечуючи швидкий збір даних, автоматизацію процесів та підтримку прийняття рішень.

Таким чином, успішна система АУП є інтегрованим комплексом, що поєднує теоретичні засади, практичні інструменти та сучасні технології для забезпечення безперервної адаптації персоналу до мінливих умов бізнес-середовища.

Українські компанії, на жаль, все ще стикаються з проблемами в адаптації персоналу. Результати соціологічного дослідження серед працівників різних українських підприємств виявило, що у 12% респондентів період адаптації перевищував шість місяців, що є незадовільним показником порівняно з 52% опитаних, у яких адаптація тривала лише один місяць. Такі результати пояснюються тим, що лише 56% опитаних компаній мали встановлені процедури введення на посаду та адаптації нових співробітників. Водночас, у 24% компаній новачки не отримували належної підтримки, а в 12% організацій взагалі не проводилися жодні адаптаційні заходи. Це означає, що кожна восьма компанія зі ста ігнорує політику адаптації нових працівників [5, с.144].

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

### 2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Компанія ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, яка є об’єктом дослідження дипломної роботи бакалавра, є відомим “гравцем” на українському ринку завдяки виробництву натуральних соків, нектарів, газованих напоїв та бутильованої води.

Рік створення компанії — 2003. Виробничі потужності знаходяться в м. Калинівка Вінницької області. Статутний капітал — 9,6 млн грн.

ТОВ “ЕКО-СФЕРА” має власні заготівельні заводи у Вінницькій області. Екзотичні фрукти закуповуються у вигляді замороженої сировини з південних країн.

Діяльність ТОВ “ЕКО-СФЕРА” підпорядковується основному КВЕДУ 10.32 “Виробництво фруктових і овочевих соків“. Такий вид діяльності не вимагає окремої ліцензії. Напрями діяльності ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та принципи її роботи наведено в таблиці 2.1.

ТОВ ЕКО-СФЕРА“ володіє об’єктами інтелектуальної власності, серед яких важливе місце займають торгові марки продуктів, що нею випускаються. Це допомагає захистити їх назву, логотип, візуальне оформлення від несанкціонованого використання. Зокрема, торговими марками компанії є:

а) соки та нектари - “Добрий Ранок“, “Play“ (дитячі соки з героями мультфільмів), “Maldivia“, “Соки України“, “Вінні“ (дитячі соки), “Екосфера“, “Прямий віджим“, “Антонівка“;

б) питна вода - “Екосфера“ (“ЕКО“), “Вінні“ (дитяча вода), а також бренд сервісу доставки води Voda Love;

в) газовані напої - “Dabl Cola“, “Don Limo“, “Orange Storm“, “Lemon Splash“.

Таблиця 2.1 - Основні напрями функціонування ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Напрямок діяльності	Опис
1	2
Виробництво соків та нектарів	Виробництво більш ніж 50 видів натуральних соків та нектарів з українських фруктів та овочів, вирощених в тому числі, на площах підприємства. Повний цикл виробництва, від переробки сировини до готової продукції, а також подальше використання відходів для опалення приміщень.
Виробництво газованих напоїв	Виробництво широкого асортименту газованих напоїв на будь-який смак.
Виробництво бутильованої води	Виробництво та дистрибуція бутильованої води (в асортименті).
Виробництво концентрованих соків та пюре	Виготовлення натуральної сировини для подальшого використання у виробництві соків та інших продуктів (в асортименті).
Виготовлення продукції для Private Label	Виробництво під власними торговими марками для “Сільпо“, “Ашан“, “АТБ“, “Новус“, “Фуршет“.
Експорт продукції	Постачання соків та нектарів на ринки Європи, США, Ізраїлю та інших країн, що підтверджує високу якість та міжнародне визнання продукції.
Міжнародні перевезення вантажів (логістика)	Наявність діючої транспортної ліцензії, що дозволяє товариству здійснювати міжнародні перевезення власних та сторонніх вантажів (що також є видом діяльності компанії).
Екологічна сертифікація та якість	Дотримання високих стандартів якості ( в т.ч. щодо дитячого харчування), підтверджених сертифікатами ISO 14001, ISO 9001-2001 та екологічною сертифікацією ISO 14024.
Інша продукція (через онлайн-магазин “ЕкоСфера“)	Рослинні ковбасні вироби, веганські напівфабрикати, рослинні молочні продукти, натуральні солодощі, заміники цукру, горіхові пасти, рослинні олії, фіточаї, товари для дому
Послуги	Доставка води, соків, чаю, кави, одноразового посуду, оренда та продаж кулерів

Ці торговельні марки дозволяють компанії вибудувати впізнаваність брендів, диференціювати свою продукцію на ринку та захищати свою репутацію.

ТОВ “ЕКО-СФЕРА“ успішно розвиває свою діяльність завдяки широкій мережі партнерів, яка охоплює всі ланки – від постачальників сировини до

реалізації готової продукції та соціальних ініціатив. Нижче представлена детальна інформація про ключових партнерів компанії (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 — Партнери ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Тип партнерства	Детальна інформація про партнерів
1	2
Роздрібні мережі (BTM)	Сільпо, Ашан, АТБ, Новус, Фуршет
Дистриб'ютори води (Voda.Love)	ТОВ “Еко-сфера” (власні філії та офіси), ФОП Юрченко Ю. О., ТОВ НВП “Аква”, ФОП Притула М. Ф., ФОП Ковальова В. Л., ФОП Будняк В. Ю., ПП “Дубноархпроект”, Подільські води™, ФОП Кисіль Ю. В., ПП “Тіко – Плюс”
Дистриб'ютори HoReCa/Retail	ДП МВК (МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ КАРПАТ) є потужним дистриб'ютором води, що має успішні продажі на ринку HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та Retail (роздрібна торгівля).
Онлайн-платформи	Listex.info
Державні закупівлі (тендери)	КП “Меридіан”, Управління освіти (Оболонська, Голосіївська, Шевченківська, Бориспільська, Бердичівська РДА), ДП МДЦ “Артек”, ВП ХАЕС ДП “НАЕК Енергоатом”, КП “Школяр”, КНП “Олександрівська клінічна лікарня м. Києва”, КНП Фастівської міськради “Фастівська багатопрофільна лікарня”
Постачальники сировини	Місцеві садівничі господарства (Вінницька обл.), закордонні постачальники (екзотичні фрукти)
Постачальники пакування	TETRA PAK Україна
Енергетичні партнери	ECOSPHERE ENERGY, Оператори системи розподілу електроенергії (ОСР)
Спонсорство	ФК “Фенікс” (м. Калинівка)
Партнери ГО “Екосфера” (екологічні та громадські)	ГО “ЕкоКлуб”, Національний екологічний центр України, ГО “Інститут Республіка”, БФ “Зелене досье”, РЦГП “Життя”, WWF-DCP, FSC в Україні, JANUN, Австрійське бюро кооперації, Міжнародний Кооператив “Лонгомай”, Інститут Сталих Спільнот, HEIFER International, Волинський Ресурсний Центр, НПП “Зачарований Край”, Басейнове управління водними ресурсами річки Тиса, НДІ “Укргірліс”, Agentura na rozvoju regionalneho rozvoja Kolyse, Українська кліматична мережа, “Форум екологічного порятунку Закарпаття”, Free Svydovets, Save Borzhava, Peace Corp USA, Grassroots Foundation, NIKO / БФ “Крона”, БФ Олега Гончарука

В таблиці можна побачити масив інформації, що дозволяє зрозуміти багатогранність діяльності компанії та активну громадську позицію.

ТОВ “ЕКО-СФЕРА“ обслуговує різноманітні групи споживачів завдяки своєму достатньо широкому асортименту. Товариство орієнтується як на кінцевих споживачів, що придбають продукцію для власного вжитку, так і на корпоративних клієнтів. Спробуємо сформувати портрет споживачів різних груп продукції ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Так, серед кінцевих споживачів, ТОВ “ЕКО-СФЕРА“ виділяє кілька важливих портретів. Перш за все, це сім'ї з дітьми, які обирають соки “Добрий Ранок”, “Maldivia” або “Соки України“, цінуючи їхній смак, якість та натуральність, включно з лінійками без доданого цукру. Це батьки маленьких дітей, віком від 1 до 12 років, є основними покупцями дитячих соків “Вінні“ та “Play“. Для них ключовими є безпека, відсутність шкідливих домішок, а також привабливі для малечі герої мультфільмів на упаковці “Play”.

Споживачі питної води “Екосфера“ (“ЕКО”) та дитячої води “Вінні” — це люди віком від 25 до 65 років, які піклуються про своє здоров'я і розуміють важливість якісної води. Вони часто замовляють воду з доставкою додому чи в офіс, цінуючи її чистоту, збалансований мінеральний склад та зручність сервісу Voda.Love. Нарешті, молода аудиторія віком 15-35 років є основним споживачем газованих напоїв “Dabl Cola“, “Don Limo та інших, обираючи їх за яскраві смаки, освіжаючі властивості та доступну ціну для дозвілля та щоденного вжитку.

Серед споживачів, замовників продукції є державні та комунальні установи, включаючи школи, лікарні та дитячі табори, також є важливими замовниками, адже компанія активно бере участь у тендерах, постачаючи їм якісні напої. Офіси та підприємства є клієнтами сервісу Voda.Love, забезпечуючи своїх працівників якісною питною водою. І, звичайно, сектор HoReCa (готелі, ресторани, кафе) є споживачами продукції “ЕКО-СФЕРИ”, отримуючи від компанії широкий асортимент напоїв для своїх закладів.

ТОВ “ЕКО-СФЕРА” має складну лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє ефективно управляти усіма виробничими та дистрибуційними процесами компанії. Очолюють структуру засновники та збори

учасників, які визначають загальну стратегію товариства та призначають вище керівництво. Аналіз системи управління засвідчив наявність стабільного складу керівників, що є позитивним явищем та говорить про стабільність роботи підприємства, позитивний психологічний клімат, високий рівень задоволеності працівників займаними посадами.

Під керівництвом директора ТОВ “ЕКО-СФЕРА” функціонує низка ключових виконавчих та функціональних підрозділів. Серед виконавчих керівників можна назвати заступників директора з питань регіонального розвитку, що відповідають за розширення присутності товариства в різних регіонах, заступники з оптової торгівлі, які опікуються великими клієнтами. Контакти працівників можна знайти на сайті ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Важливою є посада заступника директора з якості, який забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам, таким як ISO та HACCP.

Операційну діяльність опікуються планово-економічний, фінансовий відділи, бухгалтерія, відділ якості та сертифікації.

Відділ продажів разом з відділом маркетингу займається реалізацією продукції, її просуванням. Відділ логістики та закупівель забезпечує своєчасне постачання сировини, включаючи імпорتنі компоненти, ефективну дистрибуцію готової продукції.

Приділимо увагу керівнику відділу персоналу ТОВ “ЕКО-СФЕРА”. До переліку його обов’язків входить діяльність від аналізу вакансій та профілів посад до пошуку, оцінки та найму кандидатів. Крім того, керівник відділу персоналу ТОВ "ЕКО-СФЕРА" активно працює над навчанням та розвитком співробітників. Він відповідає за управління ефективністю та оцінку персоналу, запроваджуючи системи оцінювання діяльності, проведення атестації та розробляючи індивідуальні плани розвитку для працівників. Важливим напрямком є розробка та управління системами мотивації та оплати праці, що включає створення справедливих, конкурентних умов винагороди та нематеріальних заохочень, аби залучати та утримувати найкращих фахівців у команді. Особливо відмітимо

гнучкий підхід до оплати праці, оскільки діяльність ТОВ “ЕКО-СФЕРА” має сезонний характер, тобто напруженість праці в різні періоди різна.

Для того, щоб краще зрозуміти перспективи ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, проведемо SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкий асортимент продукції (соки, вода, газовані напої, дитяче харчування).</li> <li>• Наявність власних торгових марок (ТМ), впізнавані та сильні бренди .</li> <li>• Виробництво ВТМ для великих ритейлерів.</li> <li>• Заводи у Вінницькій області забезпечують контроль якості сировини та ефективність логістики.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Власні філії та мережа партнерів забезпечують широке покриття ринку.</li> </ul> </li> <li>• Жорсткий контроль всіх етапів виробництва - від заготівлі сировини до дистрибуції.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відповідність міжнародним стандартам якості, екологічна сертифікація.</li> </ul> </li> <li>• Досвід участі у держзакупівлях, тендерах.</li> <li>• Соціальна відповідальність (спонсорство, волонтерство).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на здорові напої, тренд на натуральні соки, воду та продукцію без доданого цукру.</li> <li>• Наявність міжнародної транспортної ліцензії та відповідність стандартам якості.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість виведення нових лінійок продуктів (функціональні напої, органічна продукція, рослинні альтернативи, тощо).</li> <li>• Акцент на екологічній сертифікації та сталому розвитку, що може залучити нових споживачів.</li> </ul> </li> <li>• Розвиток власної енергетичної компанії для забезпечення виробництва та/або продажу енергії.</li> <li>• Збільшення продажів через онлайн-канали.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Часткова залежність від імпортової сировини.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Достатньо висока конкуренція на ринку напоїв та води.</li> <li>• Можлива недостатня диверсифікація в окремих сегментах.</li> <li>• Залежність від транспортних мереж та інфраструктури, особливо в умовах воєнного стану.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політична та економічна нестабільність в країні.</li> <li>• Інфляція та зростання цін на сировину, зміна курсу валют, падіння купівельної спроможності покупців.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна споживчих уподобань.</li> <li>• Зміни в законодавстві щодо харчової безпеки, оподаткування, імпорту/експорту.</li> <li>• Дефіцит якісної місцевої сировини.</li> </ul> </li> <li>• Виникнення нових конкурентів на ринку соків та напоїв.</li> </ul>

На наш погляд, ТОВ “ЕКО-СФЕРА” може ефективно використовувати власні сильні сторони для реалізації наявних можливостей. Так, завдяки широкому

асортименту продукції та сильним власним брендам, компанія може активно просувати здорові лінійки соків та води, відповідаючи зростаючому попиту на натуральні продукти. Досвід виробництва власних торгових марок для великих ритейлерів у поєднанні з міжнародними сертифікатами якості відкриває значний експортний потенціал для компанії, успішний вихід на міжнародні ринки. Інтегрована модель бізнесу та власні заготівельні потужності ТОВ “ЕКО-СФЕРА” дозволяють швидко розвивати асортимент, впроваджуючи нові продуктові лінійки, а розвинена дистрибуційна мережа є базисом для розвитку онлайн-продажів та сервісів прямої доставки продукції. Активна співпраця екологічної сертифікації та соціальної відповідальності компанії — дозволять додатково посилити позиції бренду на ринку.

Проведемо більш детальний аналіз діяльності компанії та розрахуємо техніко-економічні показники.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Використавши дані офіційної фінансової звітності, сформуємо техніко-економічні показники (таблиця 2.4).

Сформулюємо загальні висновки по таблиці.

У 2023-2022 роках, обсяг реалізації ТОВ “ЕКО-СФЕРА” зріс на 215 449 тис грн, що становить 27,71%. У 2024 порівняно з 2023 роком відбулося його подальше зростання на 130 548 тис грн (13,15%). Загалом за два роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34,57%. Цей позитивний тренд свідчить про зростання попиту або розширення ринків збуту ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

У 2023 році собівартість продукції ТОВ “ЕКО-СФЕРА” зросла на 119 074 тис грн, що становить 19,82%, а в 2024 додатково підвищилась ще на 66 000 тис грн

або 9,18%. У підсумку за два роки зростання витрат склало 30,85%. Така динаміка є цілком очікуваною на тлі збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.4 — Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за даними 2022-2024 років

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темпи змін	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис грн	778188	993827	1126500	127,71	113,35
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис грн	600297	719274	785648	119,82	109,23
Валовий прибуток	тис грн	177891	274553	340852	154,34	124,15
Чистий прибуток	тис грн	24937	55619	45316	223,04	81,48
Вартість активів	тис грн	553405	837105	920417	151,26	109,95
Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	243349	308690	375810,5	126,85	121,74
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис грн	290464	369432	469740,5	127,19	127,15
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	502	492	508	98,01	103,25
Фонд оплати праці	тис грн	63606,9	98267,5	112678	154,49	114,66
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис	1550,18	2019,97	2217,52	130,31	109,78
Середньомісячна заробітна плата працівників	особу	10558,91	16644,22	18483,92	157,63	111,05
Фондовіддача	грн/особу	3,20	3,22	3,00	100,68	93,11
Фондомісткість	грн /грн	0,31	0,31	0,33	99,33	107,41
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,72	0,70	93,82	96,36
Рентабельність продукції	%	4,15	7,73	8,73	186,27	112,94
Рентабельність активів	%	4,51	6,64	4,92	147,45	74,10

Якщо у 2023 темпи зростання доходу випереджали приріст витрат, що свідчило про покращення ефективності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», то вже у 2024 це

співвідношення суттєво погіршилося. Останнє може вказувати на зменшення контролю за витратною частиною.

У 2023 році валовий прибуток ТОВ «ЕКО-СФЕРА» збільшився на 96 172 тис грн, що становить 54,34%, а в 2024 він продовжив зростати ще на 65 827 тис грн (24,15%). Водночас, у 2024 році спостерігається уповільнення темпів зростання даного показника, що може бути результатом впливу зовнішніх факторів, які, як ми знаємо, здійснюють потужний вплив.

Щодо чистого прибутку, у 2023 році його обсяг майже подвоївся — приріст склав 30 422 тис грн, або 121,83%. Проте у 2024 році прибуток скоротився до 45 316 тис грн, що на 18,18% менше порівняно з попереднім роком. У порівнянні з 2022 загальне зростання склало 81,58%. Зниження чистого прибутку в останньому році є тривожним сигналом і може бути спричинене зростанням адміністративних чи фінансових витрат. Це вказує на необхідність перегляду витратної політики з метою підвищення загальної фінансової стабільності.

Для наочності відобразимо тенденції на рисунку 2.1.

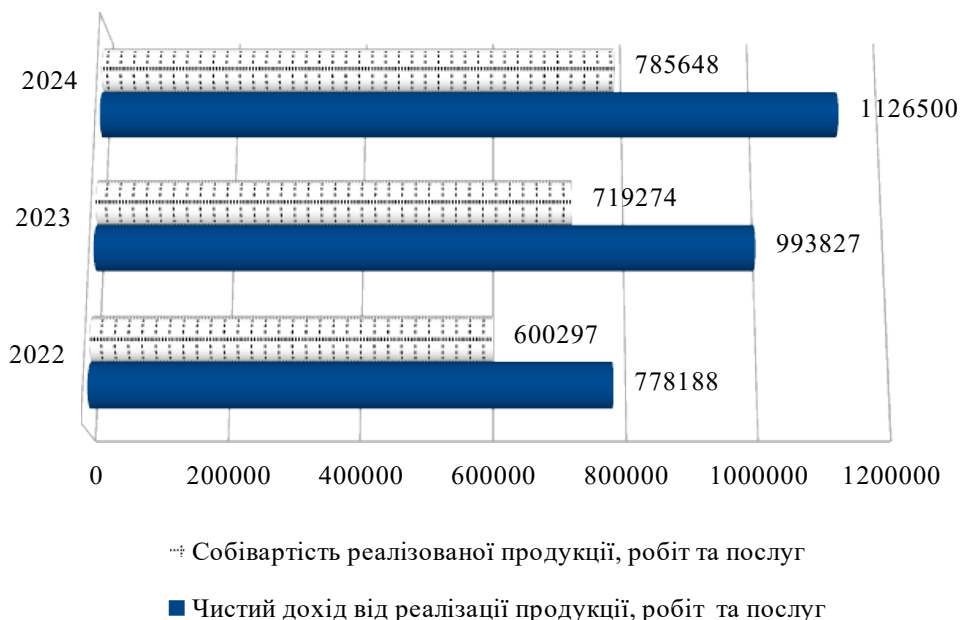


Рисунок 2.1 — Чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Протягом 2023 року активи ТОВ «ЕКО-СФЕРА» збільшились на 69 832 тис грн (або 12,63%), а у 2024 — на 81 981 тис грн (тобто 13,44%). Це може свідчити про інвестиції у розширення виробництва або модернізацію, що є позитивним знаком для розвитку компанії в подальшому.

У 2024 році в порівнянні з базовим, 2022 роком, показник середньорічної вартості основних фондів компанії зріс на 54,4%. Це підтверджує тенденцію до оновлення матеріально-технічної бази.

У 2023 році показник середньорічної вартості оборотних фондів зріс на 79 648,4 тис грн, що відповідає 27,41%. В 2024 році відбулося подальше його нарощення на 100 512 тис грн, або 27,15%.

Така динаміка може свідчити як про розширення масштабів виробництва ТОВ «ЕКО-СФЕРА», так і про нарощування обсягів обігових коштів, зокрема запасів сировини, матеріалів чи готової продукції, що буде визначено нами пізніше.

Вартість активів, оборотних та основних фондів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» можна побачити на рисунку 2.2.

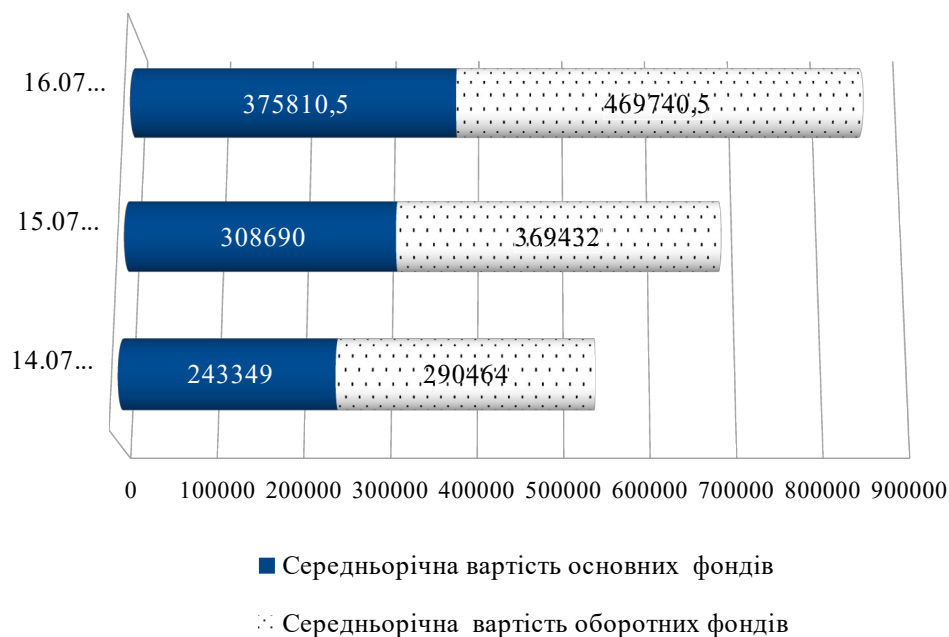


Рисунок 2.2 — Показники активів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Чисельність персоналу товариства у 2023 скоротилась на 10 осіб (1,99%), але у 2024 збільшилась на 16 осіб (3,25%). У 2024 році штат працівників підприємства наблизився до рівня 2022 року.

У 2023 фонд оплати праці компанії зріс на 35,8%, а у 2024 — ще на 14,66%. Дану тенденцію вважаємо позитивною. Компанія турбується про власних працівників, присутнє стимулювання розміром заробітної платні. У порівнянні з 2022 роком, оплата праці на товаристві зросла на 74,79%. Хоча це може мотивувати працівників, керівництву необхідно відстежувати рентабельність, щоб витрати на зарплату не стали обтяжливими.

Продуктивність праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зросла на 30,13% у 2023, ще на 9,78% у 2024. Це свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів і може бути наслідком технічного оновлення.

Показник фондоозброєності фактично не змінився у 2023 (на рівні 3,22), а у 2024 знизився до 3,00. Зменшення на 6,83% може вказувати на недостатнє оновлення технічної бази відносно зростаючої чисельності персоналу товариства.

У 2023 відбулось зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції: з 0,77 до 0,72 грн (на 6,49%), у 2024 знову відбувся ріст до 0,70 грн. Витрати в абсолютних цифрах зменшуються, що означає зростання ефективності витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Рентабельність продукції у 2023 році зросла: з 4,15% до 7,73% (приріст у 1,86 рази), у 2024 році — до 5,77%, що нижче на 1,96 п.п. порівняно з попереднім 2023 роком. Це сигналізує про нестабільність прибутковості, незважаючи на зростання реалізації.

У 2023 відбулось суттєве зростання рентабельності активів ТОВ «ЕКО-СФЕРА», а саме, з 4,51% до 6,64%. В 2024 році навпаки, відбулось падіння показника до 4,92%. Загалом зростання незначне — лише 0,41 п.п. (рисунок 2.3). Це свідчить про незначне підвищення ефективності використання активів компанією.

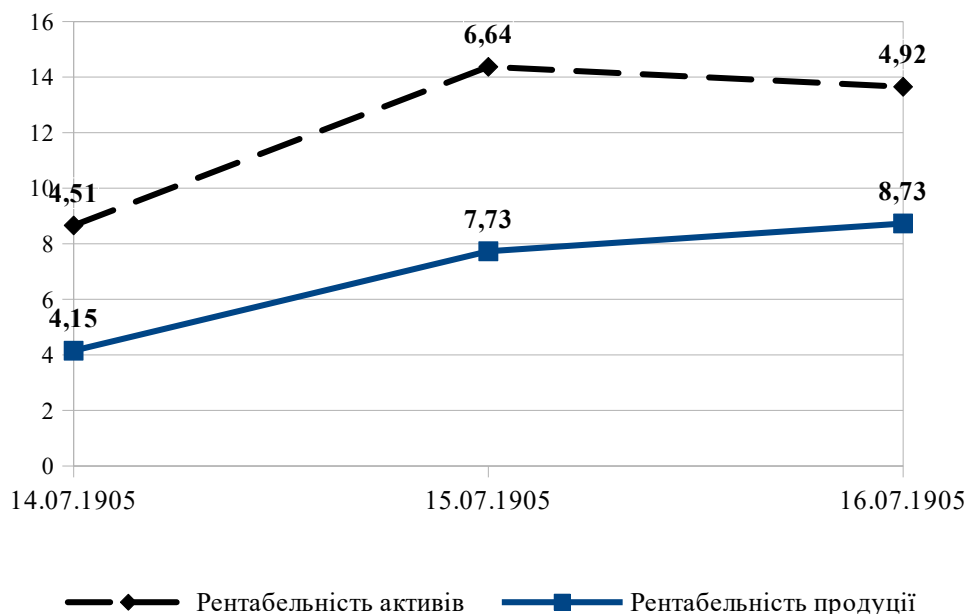


Рисунок 2.3 — Динаміка рентабельності продукції та активів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Проаналізуємо елементи балансу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у таблиці 2.5 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.5 — Динаміка показників стану ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Активи (тис грн)	553405	837105	920417	151,26	109,95
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	3507	4111	4008	117,22	97,49
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	86900	76478	96462	88,01	126,13
Поточні зобов'язання (тис грн)	223766	336485	386797	150,37	114,95
Власний капітал (тис грн)	242739	421642	437158	173,70	103,68

У період з 2022 по 2024 роки активи ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонстрували сталу тенденцію до зростання. Так, у 2023 році їх обсяг зріс на 283 700 тис грн (на 51,26%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 збільшився ще на 83 312 тис грн.

Загалом за два роки активи зросли, що може свідчити як про розвиток підприємства, так і про розширення його господарської діяльності.

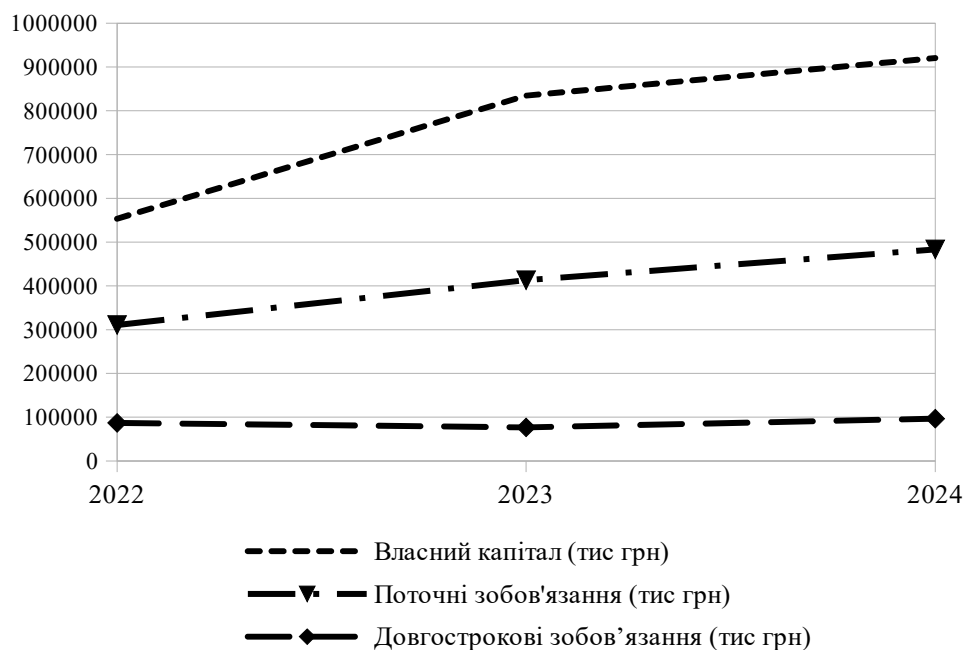


Рисунок 2.4 — Динаміка розміру власного капіталу та зобов'язань ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Грошові кошти та їх еквіваленти також зазнали змін, хоча менш виражених. У 2023 році відбулося незначне зростання на 604 тис грн, що становить 17,22%, але вже у 2024 зафіксовано зниження до 4008 тис грн, тобто на 103 тис грн менше, ніж у 2023 році. Темп падіння становив 2,51%, що може свідчити про більші витрати готівкових ресурсів або їх переорієнтацію ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в інші активи.

Довгострокові зобов'язання ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2023 році зменшилися на 10 282 тис грн, що становить спад на 12%, однак у 2024 році ситуація змінилася — зобов'язання зросли на 19 984 тис грн, тобто на 26,13% відносно 2023 року. Це може свідчити про нове залучення довгострокових фінансових ресурсів для інвестиційних цілей або рефінансування.

Поточні зобов'язання ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зросли досить суттєво. У 2023 році збільшення склало 112 819 тис грн (на 50,37%), а у 2024 — ще на 49 822 тис грн (14,79%). Така динаміка вказує на активніше використання короткострокових

джерел фінансування, що може створювати ризики втрати платоспроможності за відсутності стабільного грошового потоку компанії.

Обсяг власного капіталу ТОВ «ЕКО-СФЕРИ» значно зріс протягом аналізованого періоду. У 2023 він збільшився на 178 903 тис грн (73,7%), а у 2024 зріс ще на 15 516 тис грн (3,68%). Нарощення власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, хоча у 2024 році темпи приросту дещо сповільнилися.

Загалом можна відзначити позитивну динаміку активів і капіталу, однак зростання короткострокових зобов'язань на фоні зменшення ліквідності вимагає підвищеної уваги до структури фінансування. Надалі підприємству варто зосередитися на збереженні балансу між джерелами коштів і забезпеченні платоспроможності.

В цілому, підприємство ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє позитивну динаміку по більшості ключових показників, зокрема щодо обсягів реалізації, продуктивності праці та оновлення фондів. Разом з тим насторожує зменшення чистого прибутку та рентабельності у 2024 році. Так, на діяльність товариства впливають складні зовнішні обставини.

### 2.3 Аналіз управління персоналом на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

З метою оцінки ефективності управління персоналом, нами було проведено дослідження даних фінансової звітності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», а також приміток до фінансової звітності на кінець 2023 року, які наведені на офіційному сайті компанії. В результаті, нами сформовано таблиці 2.6 та 2.7.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці демонструє істотне зростання.

Таблиця 2.6 — Деякі показники оцінки персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показники	Сума			Темпи змін до попереднього року, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис грн	778188	993827	1126500	127,71	113,35
Середньорічна вартість основних фондів	243349	308690	375810,5	126,85	121,74
Фонд оплати праці, тис грн	63606,9	98267,5	112678	154,49	114,66
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, тис грн	1222	1569	4010	130,58	255,58
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, % в загальному обсязі	0,61	0,51	1,13	131,58	219,56
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	502	492	508	98,01	103,25
Середньорічна заробітна плата, грн	10559	16644	18484	157,63	111,05
Середньорічна заробітна плата операційних працівників, грн	7531	9972	15072	132,41	151,13
Продуктивність праці	1550,18	2019,97	2217,52	130,31	109,78
Фондоозброєність праці	484,76	627,42	739,78	129,43	117,91

У 2023 році вона збільшилася з 1222 тис грн до 1569 тис. грн, тобто на 28,41%, а в 2024 – до 4010 тис грн, що становить приріст на 155,58% порівняно з попереднім роком (рисунок 2.5). Таке стрімке накопичення боргів перед працівниками може свідчити про фінансові труднощі або про порушення у фінансовій дисципліні підприємства. Якщо не вжити заходів, це може спричинити соціальну напругу, зниження лояльності персоналу й погіршення іміджу компанії.

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» продовжує зростати наступним чином - з 10 559,81 грн у 2022 до 16 644,22 грн у

2023 (+57,63%) і 18 483,93 грн у 2024 (+11%). Це є позитивним сигналом, що може свідчити про підвищення вартості праці підприємства, зростання кваліфікаційних вимог або мотивації. При цьому, зарплата операційних працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» також динамічно зростала – на 53,69% у 2023 та ще на 11,05% у 2024 році.

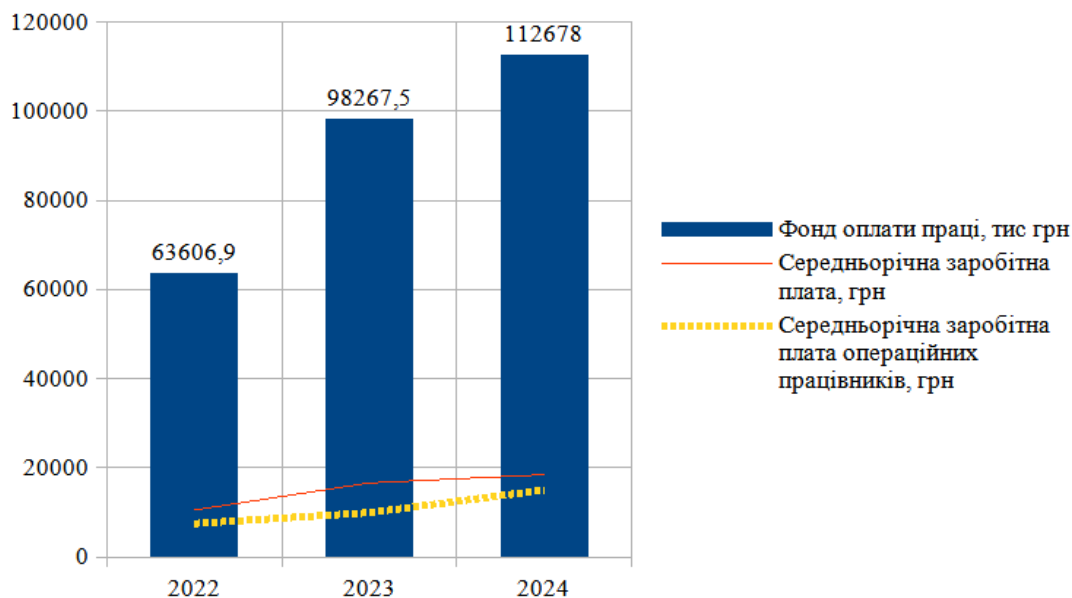


Рисунок 2.5 — Динаміка фонду оплати праці та розміри середньорічної зарплатної платні по ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Продуктивність праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» суттєво зросла - у 2023 на 30,19%, а у 2024 – ще на 9,78%, досягнувши 2217,52 тис грн на працівника. Це вказує на те, що підвищення зарплати супроводжується реальним зростанням віддачі від одного працівника. Зростання продуктивності дає підстави говорити про покращення організації праці, впровадження нових технологій або підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Фондоозброєність праці, тобто рівень забезпеченості працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» основними фондами – також має позитивну динаміку (рисунок 2.6). У 2023 році цей показник збільшився на 29,43%, а у 2024 – ще на 17,91%. Таким чином, фондоозброєність праці за два роки зросла, що свідчить про

інвестиції у модернізацію виробничої бази та підвищення технічного оснащення праці.

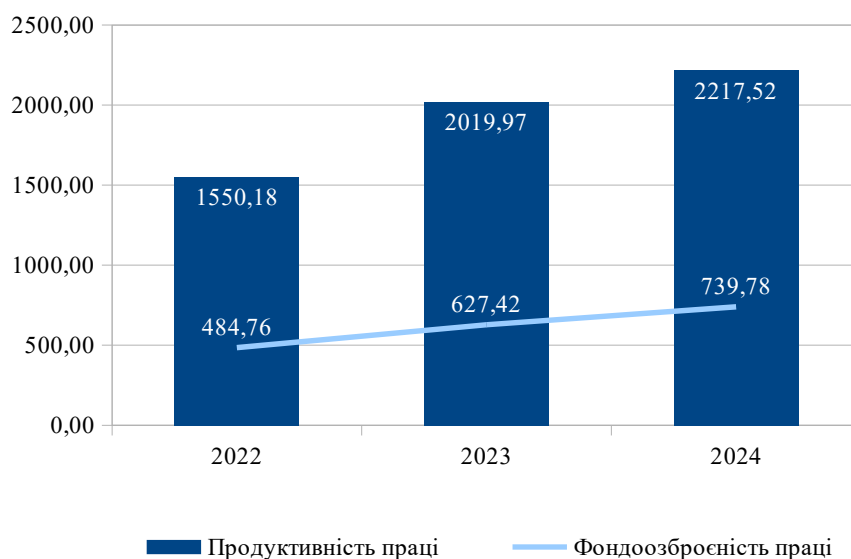


Рисунок 2.6 — Динаміка продуктивності праці та фондоозброєності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Проаналізуємо частки витрат на оплату праці в структурі деяких витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА (таблиця 2.7, рисунок 2.7).»

Таблиця 2.7 — Частки витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА» протягом 2022-2023 років

Показники	Роки		Темпи змін, %	Абсолютна зміна, тис грн
	2022	2023		
1	2	3	4	5
1.Адміністративні витрати, тис грн	12539	17463	139,27	4924
- в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, тис грн	5182	6957	134,25	1775
-в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, %	41,33	39,84	96,40	-1,49

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5
2.Собівартість реалізованої продукції, тис грн	600297	719274	119,82	118977
-в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, тис грн	36865	43156	117,06	6291
-в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, %	6,14	6,00	97,70	-0,14
3.Витрати на збут, тис грн	129821	155306	119,63	25485
- в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, тис грн	19354	25377	131,12	6023
- в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, %	14,91	16,34	109,60	1,43
4. Операційні витрати, тис грн	738944	985094	133,33	246150
-в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, тис грн	45368	58877	129,78	13509
-в т.ч. витрати на оплату праці та соціальні заходи, %	6,2	5,98	96,45	0,22

Проілюструємо для наочності у вигляді рисунку.

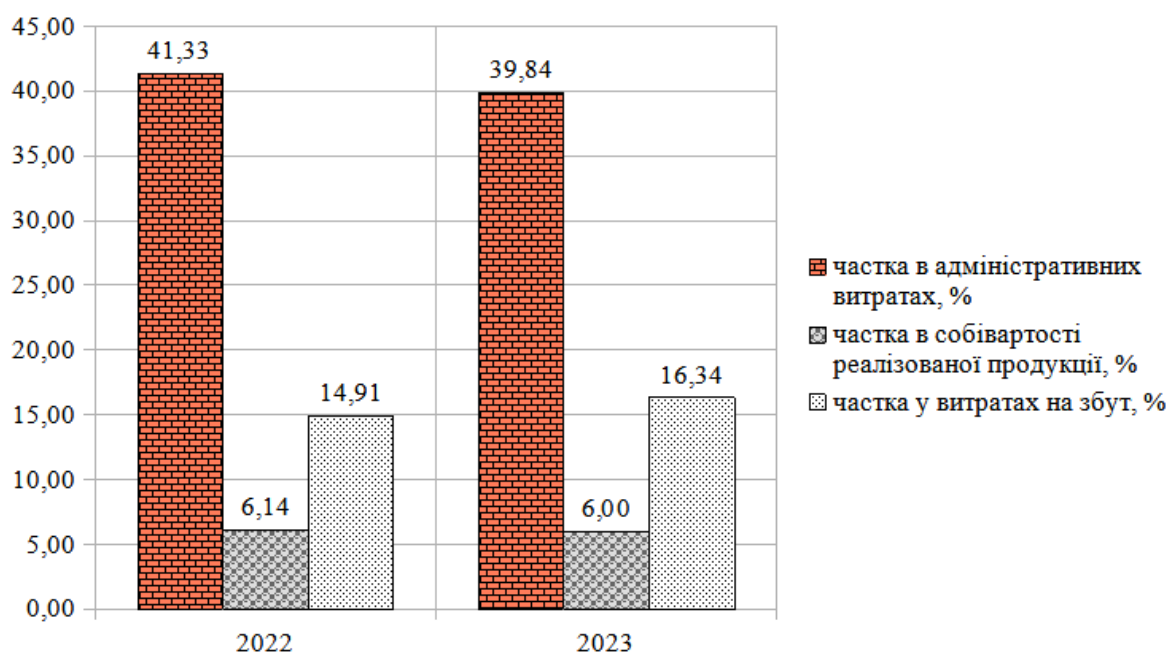


Рисунок 2.7 — Чиста витрат на заробітну платню та соціальні заходи у витратах ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Частка витрат на оплату праці та соціальні заходи ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зменшилася в адміністративних витратах та собівартості реалізованої продукції, але збільшилася у витратах на збут. При чому, в адміністративних витрат компанії, частка витрат на оплату праці є найбільшою, а саме 41,33% у 2022 році та 39,84 % у 2023 році. В свою чергу, в собівартості реалізованої продукції та операційних витрат, на оплату праці витрачають близько 6%. У витратах на збут товариства, оплата праці становила 16,34% у 2023 та 14,91 % у 2022 році.

В цілому можемо зазначити, що управління персоналом інтегроване в загальну стратегію розвитку компанії. Це означає, що кадрова політика товариства спрямована на досягнення бізнес-цілей, таких як розширення асортименту, вихід на міжнародні ринки та просування здорових лінійок продукції.

Для виробництва високоякісних соків потрібен кваліфікований персонал, починаючи від заготівельних потужностей до відділу контролю якості та дистрибуції, тому, компанія інвестує в підбір, навчання та розвиток своїх співробітників.

Однак, на наш погляд, в компанії не вистачає персоналізованого підходу до працівників. З огляду на це, перейдемо до визначення шляхів оптимізації кадрового управління на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з акцентом на адаптивне управління.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

#### 3.1 Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності адаптації

Оскільки зміст і характер роботи суттєво різняться для різних категорій персоналу, критерії оцінки ефективності системи адаптації мають бути індивідуальними для кожної з них.

Для всіх категорій персоналу важливо відстежувати такі ключові показники:

а) плинність кадрів серед новачків. Особливо критично відстежувати цей показник протягом перших 3-6 місяців, оскільки висока плинність у цей період свідчить про неефективність адаптаційних програм;

б) рівень задоволеності нових співробітників. Загальна оцінка процесу адаптації, отримана через анонімні опитування, дозволяє виявити слабкі місця та потреби новачків;

в) витрати на адаптацію. Оцінка ефективності адаптаційних програм через співвідношення понесених витрат до отриманих результатів, наприклад, вартість успішної адаптації одного співробітника;

г) відгуки від наставників та керівників. Якісна оцінка успішності адаптації від тих, хто безпосередньо взаємодіє з новим працівником, надає цінну інформацію про його інтеграцію та прогрес.

На наш погляд, важливо, одночасно, проводити оцінку адаптації за допомогою показників, характерних для кожної окремої групи персоналу.

Виходячі зі специфіки ТОВ «ЕКО-СФЕРА», нами було сформовано такі показники для робітників та лінійних працівників, фахівців та спеціалістів, керівників та топ-менеджерів (рисунок 3.1 — 3.3)

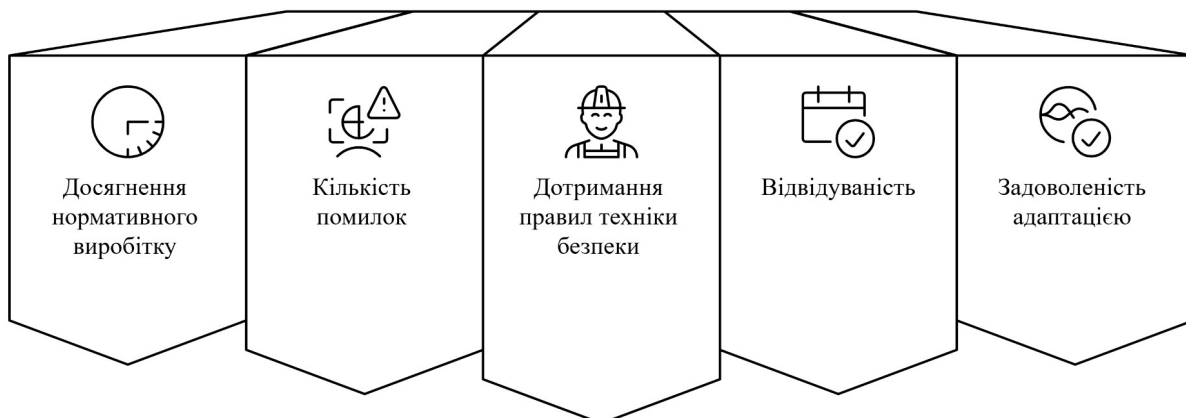


Рисунок 3.1 — КРІ адаптації для робітників та лінійних менеджерів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Важливість КРІ адаптації для робітників та лінійних менеджерів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» полягає у прямому впливі на операційну ефективність, стабільність виробничих процесів та загальну продуктивність компанії.

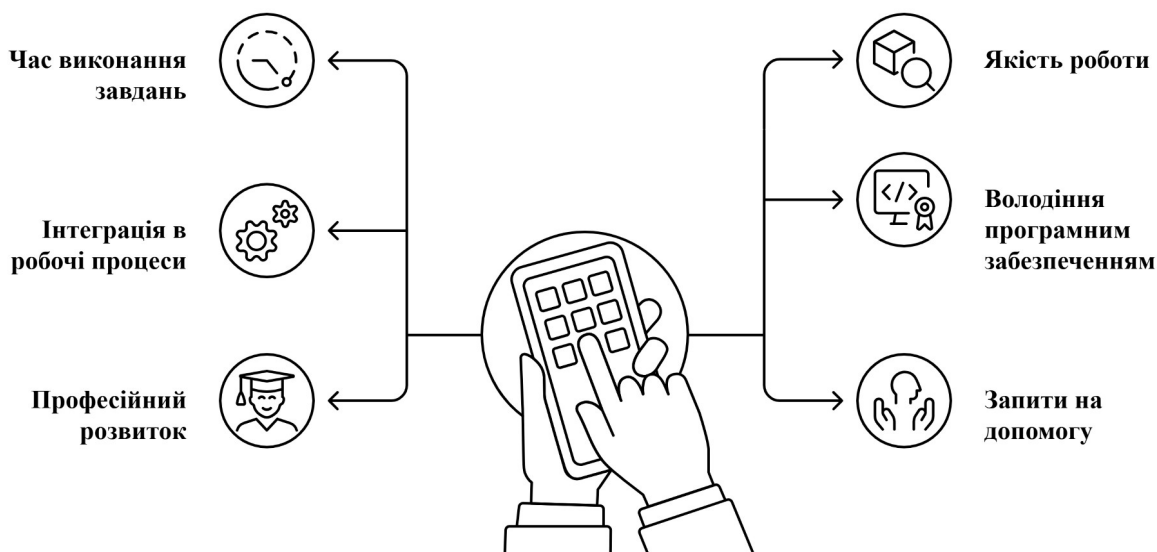


Рисунок 3.2 — КРІ адаптації для фахівців та спеціалістів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Роль КРІ адаптації для фахівців та спеціалістів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зумовлена їхнім безпосереднім впливом на якість інновацій, ефективність проектів, конкурентоспроможність компанії та її здатність до сталого розвитку.

## Шлях до лідерської досконалості



Рисунок 3.3 — КРІ адаптації для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Значення КРІ адаптації для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є критичним, оскільки керівники безпосередньо впливають на стратегічну реалізацію, ефективність команд, стабільність підрозділів та загальну організаційну культуру компанії.

Розглянемо очікувані результати від розробки та аналізу КРІ адаптації різних груп персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»:

а) для робітників та лінійного персоналу підприємства (виробництво, пакування, склад):

- прискорення освоєння виробничих ліній, проявляється в тому, що нові робітники швидше навчаться працювати на сучасному обладнанні для переробки фруктів, розливу та пакування соків, що забезпечить безперебійність виробничого процесу;

- зниження браку та підвищення якості продукції. Ефективна адаптація в даному випадку призведе до меншої кількості помилок на всіх етапах виробництва, від сортування фруктів до герметичного пакування, що безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту;

- дотримання санітарних норм та норм безпеки. У харчовій промисловості це критично важливо. КРІ допоможуть контролювати, наскільки швидко та якісно персонал засвоює та дотримується усіх гігієнічних вимог та правил безпеки на виробництві;

- оптимізація використання ресурсів. Швидша адаптація до робочих процесів дозволить ефективніше використовувати сировину, зменшуючи відходи, що є важливим для компанії-виробника;

б) для фахівців та спеціалістів (технологи, лаборанти, фахівці з якості, маркетологи, логісти, закупівельники):

- покращення розробки та впровадження нових смаків/продуктів. Справа в тому, що технологи та маркетологи швидше інтегруються в процеси R&D, що дозволить "Еко-Сфері" оперативніше виводити на ринок нові сокові лінійки та адаптуватися до споживчих трендів;

- підвищення якості контролю. Лаборанти та фахівці з якості швидше освоюють внутрішні системи контролю сировини та готової продукції, забезпечуючи найвищі стандарти безпеки та смаку соків;

- оптимізація ланцюгів постачання та дистрибуції. Так, логісти та закупівельники швидше адаптуються до існуючих партнерських відносин та систем управління запасами, що забезпечить своєчасну поставку сировини та ефективне розвезення готової продукції;

- зміцнення бренду та збільшення ринкової частки. Маркетологи швидше розумітимуть цільову аудиторію та конкурентне середовище, розробляючи ефективніші кампанії для просування соків ТОВ "ЕКО-СФЕРА";

в) для керівників та топ-менеджерів (керівники виробництва, відділів продажів, фінансові директори):

- швидка інтеграція в стратегічне планування, оскільки нові керівники оперативно включаються в розробку та реалізацію стратегій збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та оптимізації витрат;

- ефективне управління командами та підвищення їхньої продуктивності. Керівники швидше налагодять роботу своїх підрозділів, що безпосередньо вплине на загальну ефективність компанії-виробника;

- оптимізація взаємодії з дистриб'юторами та ритейлерами. Керівники продажів швидше освоюють специфіку роботи з ключовими партнерами, що забезпечить стабільні канали збуту продукції;

- зміцнення лідерських позицій на ринку соків. Ефективна адаптація топ-менеджменту дозволить компанії швидше реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та підтримувати високу конкурентоспроможність.

Для ТОВ "Еко-Сфера", як одного з найбільших виробників соків, розробка та аналіз КРІ адаптації різних груп персоналу принесе значні переваги. Основні аспекти, на які вплине цей підхід, включають операційну ефективність, якість продукції, інновації у виробництві та логістиці, а також позиціонування компанії на ринку як надійного роботодавця.

### 3.2 Впровадження індивідуалізованих програм адаптації персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з цифровою підтримкою

На сьогоднішній день, зважаючи на динамічний розвиток ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (як провідного виробника соків), необхідно забезпечити не просто формальне ознайомлення, а глибоку інтеграцію кожного нового працівника у виробничі та корпоративні процеси. Існуючі уніфіковані підходи до адаптації часто не враховують індивідуальні особливості, попередній досвід та категорію персоналу (робітники, фахівці, керівники), що призводить до затягування періоду адаптації, зниження мотивації та потенційних фінансових втрат. Відсутність систематизованої цифрової підтримки ускладнює доступ до необхідної інформації та моніторинг прогресу адаптації.

Пропонується розробити та впровадити індивідуалізовані програми адаптації персоналу, що враховуватимуть специфіку кожної категорії співробітників та рівень їхньої підготовки (первинна або вторинна адаптація). Ключовим елементом реалізації цієї рекомендації є цифрова підтримка процесу, яка передбачає використання сучасних HR-технологій.

Нами пропонується наступний механізм реалізації таких програм адаптації персоналу:

- а) розробка диференційованих адаптаційних планів (з акцентами на специфіку конкретних видів діяльності працівників);
- б) Впровадження цифрової платформи адаптації, зокрема:
  - створення електронного адаптаційного листа/порталу новачка;
  - розробка системи моніторингу прогресу.

При цьому, інтерактивний онлайн-ресурсу дозволить кожному новому співробітнику отримати персоналізований "адаптаційний лист". Цей ресурс буде містити вітання від керівництва та ключових осіб, детальний план адаптації з етапами та контрольними точками, посадову інструкцію та положення про

підрозділ, інформацію про корпоративну культуру, цінності та правила внутрішнього розпорядку, контактні дані безпосереднього керівника, наставника та HR-фахівця, посилання на необхідні внутрішні ресурси, системи та навчальні матеріали (відеоуроки, презентації, електронні курси з охорони праці, продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» тощо).

Система моніторингу прогресу буде працювати за рахунок інтеграції функціоналу для відстеження проходження адаптаційних завдань, тестів на засвоєння інформації та збору зворотного зв'язку від новачка, наставника та керівника.

Розробка диференційованих планів в комплексі із цифровою платформою на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» може здійснюватись у послідовності, що наведена в таблиці 3.1

Як бачимо, реалізація заходу планується у 5 етапів — з аудиту поточних адаптаційних практик, завершуючи запуском програми та подальшим моніторингом ситуації.

Таблиця 3.1 — Послідовність здійснення індивідуалізованих програм адаптації персоналу на основі цифрової підтримки на ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Етап реалізації	Термін початку	Основні завдання та заходи	Відповідальні особи / Підрозділи	Очікуваний результат етапу
1	2	3	4	5
1. Аналіз поточних потреб та ресурсів	1-й місяць	- Аудит існуючих адаптаційних практик (опитування, анкетування). - визначення ключових категорій персоналу та їхніх специфічних потреб; - аналіз доступних ІТ-систем та платформ; - формування робочої групи та призначення керівника проєкту.	HR-менеджер, ІТ-відділ, керівники підрозділів (виробництво, продажі, тощо).	Чітке розуміння вихідної ситуації, визначення цілей та ресурсів для проєкту.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2. Розробка диференційованих адаптаційних планів	2-3-й місяць	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деталізація програм адаптації для кожної категорії персоналу (робітники, фахівці, керівники);</li> <li>- врахування первинної та вторинної адаптації;</li> <li>- розробка змісту адаптаційних планів та КРІ для кожної групи.</li> </ul>	Робоча група (HR, керівники підрозділів, фахівці).	Сформовані, чіткі та індивідуалізовані програми адаптації для всіх груп персоналу.
3. Впровадження цифрової платформи та контенту	3-5-й місяць	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вибір або адаптація HRIS/LMS для "Кабінету новачка";</li> <li>- створення та завантаження цифрового контенту (відеоінструкції, електронні курси, адаптаційні листи);</li> <li>- інтеграція платформи з іншими внутрішніми системами (HRIS, CRM).</li> </ul>	ІТ-відділ, HR-менеджер, зовнішні підрядники (за потреби).	Функціональна цифрова платформа з усім необхідним контентом для адаптації.
4. Навчання наставників та керівників	4-6-й місяць	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення тренінгів з ефективних методів наставництва та коучингу;</li> <li>- навчання використанню цифрових інструментів адаптації;</li> <li>- розвиток навичок надання конструктивного зворотного зв'язку та оцінки прогресу.</li> </ul>	HR-менеджер, зовнішні бізнес-тренери (за потреби).	Підготовлені наставники та керівники, здатні ефективно супроводжувати процес адаптації.
5. Запуск та моніторинг	З 7-го місяця (постійно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пілотний запуск програми;</li> <li>- постійний моніторинг прогресу адаптації за допомогою;</li> <li>- регулярний збір зворотного зв'язку від новачків, наставників та керівників;</li> <li>- аналіз даних щодо плинності, задоволеності, продуктивності;</li> <li>- систематичний перегляд та оновлення програм.</li> </ul>	HR-менеджер, керівники підрозділів, наставники.	Ефективний, безперервний процес адаптації, який постійно вдосконалюється та приносить вимірні результати.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження нових адаптаційних заходів необхідно порівняти витрати на їх реалізацію з отриманими вигодами.

Проведемо розрахунок ефективності заходів наступним чином.

Розробка диференційованих адаптаційних планів буде пов'язана із ресурсом витрат HR-працівників, навчанням керівників та наставників. Нехай, витрати на розробку та впровадження диференційованих планів складають 30 000 грн. Кількість новачків на рік — 20. Середня вартість заміщення одного співробітника 20 000 грн. Поточна плинність новачків 20%. Очікуване зниження плинності за рахунок диференційованих планів - 5% (тобто, нова плинність 15%). Середня денна вартість простою співробітника - 200 грн. Очікуване скорочення часу на адаптацію - 10 днів. Тоді, вигода від зниження плинності становитиме:

$$(0,05 \cdot 20) \cdot 20\,000 \text{ грн} = 1 \cdot 20\,000 \text{ грн} = 20\,000 \text{ грн}$$

Вигода від прискорення адаптації становитиме:

$$(10 \text{ днів} \cdot 200 \text{ грн}) \cdot 20 = 2\,000 \text{ грн} \cdot 20 = 40\,000 \text{ грн}$$

Тоді, загальні вигоди будуть рівні:

$$20\,000 \text{ грн} + 40\,000 \text{ грн} = 60\,000 \text{ грн}$$

Чистий економічний ефект буде рівний:

$$60\,000 \text{ грн (вигоди)} - 30\,000 \text{ грн (витрати)} = 30\,000 \text{ грн.}$$

Впровадження цифрової платформи буде пов'язане, в свою чергу, із витратами на придбання ліцензії, технічною підтримкою та налаштуванням системи. Зокрема, вартість розробки платформи становить 120 000 грн (одноразово). Річні витрати на підтримку - 20 000 грн. Вартість години HR-фахівця: 200 грн. Серед ефектів наведемо зниження адміністративного часу HR-фахівців на 20 годин на місяць (20 новачків · 1 година/новачка). Також буде відбуватись зниження плинності кадрів на 8% (додатково до ефекту диференційованих планів). Тоді, підприємством буде отримано таку економію адміністративних витратах:

$$20 \text{ годин} \cdot 12 \cdot 200 \text{ грн/година} = 48\,000 \text{ грн на рік}$$

Вигода від додаткового зниження плинності:

$$(0,08 \cdot 20) \cdot 20\,000 \text{ грн} = 32\,000 \text{ грн на рік}$$

Загальні річні вигоди тоді рівні:

$$48\,000 + 32\,000 = 80\,000 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект за перший рік буде від'ємний,

$$80\,000 \text{ (вигоди)} - 140\,000 \text{ (витрати)} = -60\,000 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект за другий рік становитиме:

$$80\,000 - 60\,000 - 20\,000 = 0$$

А з третього року планується отримання безпосередньо вигод в розмірі від 60 000 тис грн.

Наведемо зведену таблицю заходів.

Таблиця 3.2 — Зведена таблиця заходів з оптимізації адаптивного управління персоналом ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Рекомендований захід	Зміст	Ефект для компанії
1	2	3
Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності адаптації	Розробка КРІ для визначення ефективності адаптації персоналу для робітників та лінійних управлінців, спеціалістів та фахівців, керівників	Підвищення ефективності та результативності самого процесу адаптації, прискорення виходу на повну продуктивність, зміцнення бренду роботодавця.
Впровадження індивідуалізованих програм адаптації персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з цифровою підтримкою	Розробка послідовності здійснення індивідуалізованих програм адаптації персоналу на основі цифрової підтримки, з визначеними строками та відповідальними особами	Зниження плинності персоналу, прискорення процесу адаптації. Розробка диференційованих адаптаційних планів дасть ефект у 30 000 грн. Цифровізація процесу окупиться повністю через 3 року і далі буде отримано ефект у 80 000 в рік.

Підсумовуючи, швидка адаптація персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – це інвестиція, яка приносить відчутні фінансові вигоди через зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення репутації компанії на ринку праці.

Це дозволить компанії не лише утримувати, але й ефективно використовувати свої найцінніші активи – людські ресурси.

## ВИСНОВКИ

Питанням управління персоналом підприємства присвячена велика кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських авторів необхідно назвати Балабанова С., Беляєву С., Бондар Н., Василенко В, Виноградського М., Грیشнова О., Данюк В., Коломієць А., Кучеренко О., Кушнір О., Лобанова А., Моргунова Н., Хміля Ф., Янковської Л. та багатьох інших. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячені сучасним аспектам управління персоналом (agile HR, HR analytics, digital HR, і т.д.), слід згадати Кароліну Мартіно-Лагард, Патріка Куйлеса, Джона Боудріджа та інших.

У сучасному HR-менеджменті адаптація персоналу є критично важливим, хоча й часто недооціненим, елементом кадрового забезпечення. Поряд із грамотним підбором, успішна адаптація нових співробітників та їхнє закріплення в компанії, а також формування партнерських відносин у колективі, зрештою, ведуть до зростання продуктивності праці, зміцнення економічної стабільності та створення позитивного іміджу роботодавця. Це, у свою чергу, посилює конкурентні позиції організації на ринку праці. Попри те, що питання адаптації персоналу є предметом досліджень як українських, так і закордонних вчених, воно все ще потребує подальшого поглибленого вивчення.

Формування ефективної системи адаптації персоналу є фундаментальною основою кадрового забезпечення компанії. Проте, на жаль, кадрові служби багатьох організацій досі недооцінюють значення профорієнтації та адаптації працівників. Сьогодні нерідко відсутні навіть базові адаптаційні програми, не кажучи вже про повноцінну систему управління цим процесом. Відсутність належного управління адаптацією може призвести до того, що новий працівник не зрозуміє своїх посадових обов'язків, що потенційно веде до його звільнення. Важливо розуміти, що адаптація не зводиться лише до опанування професійних навичок; вона також охоплює пристосування до соціальних норм, прийнятих у

колективі. Крім того, ключовим є встановлення таких партнерських відносин між співробітником і колективом, які забезпечують ефективну роботу та задовольняють потреби обох сторін – як матеріальні, так і духовні [12].

В першому розділі кваліфікаційної роботи нами було проаналізовано поняття управління персоналом та його еволюцію, поняття адаптивного управління персоналом, методологічні основи формування та розвитку системи адаптивного управління персоналом.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА», здійснено SWOT-аналіз, розглянуто управління персоналом на підприємстві.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» — це компанія, яка спеціалізується на виробництві високоякісних натуральних соків. Продукція відрізняється використанням екологічно чистої сировини та сучасних технологій, що дозволяє зберегти максимум корисних властивостей фруктів та овочів. Компанія прагне забезпечити споживачів смачними та здоровими напоями, які не містять штучних добавок, консервантів чи барвників. Вони зосереджені на натуральності та якості, що робить їхні соки чудовим вибором для всієї родини. ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має всі важелі, щоб ефективно використати свої сильні сторони та захопити нові можливості на ринку.

Завдяки широкому асортименту та сильним власним брендам, «ЕКО-СФЕРА» може активно просувати свої здорові лінійки соків та води. Це дозволить задовольнити зростаючий попит на натуральні продукти та зміцнити позиції компанії.

Досвід виробництва для великих ритейлерів під їхніми власними торговими марками, а також міжнародні сертифікати якості, відкривають значний експортний потенціал. Це допоможе "ЕКО-СФЕРІ" успішно вийти на міжнародні ринки.

В цілому, підприємство ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє позитивну динаміку по більшості ключових показників, зокрема щодо обсягів реалізації, продуктивності праці та оновлення фондів. Разом з тим насторожує зменшення

чистого прибутку та рентабельності у 2024 році. Так, на діяльність товариства впливають складні зовнішні обставини.

Управління персоналом в "ЕКО-СФЕРА" є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії. Кадрова політика товариства чітко орієнтована на досягнення ключових бізнес-цілей: розширення асортименту, вихід на міжнародні ринки та просування здорових лінійок продукції.

Для забезпечення високої якості соків компанія потребує кваліфікованих спеціалістів на всіх етапах — від заготівлі сировини до контролю якості та дистрибуції. Тому "ЕКО-СФЕРА" активно інвестує у підбір, навчання та розвиток своїх співробітників.

Однак, на нашу думку, компанії бракує персоналізованого підходу до працівників. З огляду на це, ми пропонуємо розглянути шляхи оптимізації кадрового управління в ТОВ "ЕКО-СФЕРА", зосередившись на адаптивному управлінні.

На основі отриманого аналізу, нами було запропоновано наступні заходи з оптимізації адаптивного управління персоналом, зокрема:

- впровадження системи КРІ для оцінки ефективності адаптації;
- впровадження індивідуалізованих програм адаптації персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з цифровою підтримкою.

Впровадження ключових показників ефективності (КРІ) для процесу адаптації дозволить ТОВ «ЕКО-СФЕРІ» перейти від інтуїтивного до вимірюваного та керованого підходу. Це забезпечить компанії можливість об'єктивно оцінювати, наскільки успішно новий співробітник інтегрується в колектив і досягає необхідного рівня продуктивності. Замість суб'єктивних вражень, компанія зможе чітко бачити ефективність процесу, відстежуючи, наприклад, термін виходу на планову продуктивність, показник плинності кадрів серед новачків, рівень задоволеності нових співробітників та кількість допущених помилок. Аналіз цих показників допоможе ідентифікувати «вузькі місця» в адаптаційному процесі, дозволяючи компанії ефективніше розподіляти ресурси та

скорочувати витрати на неефективні практики. Системний та успішний процес адаптації, який базується на вимірюваних даних, створює позитивний досвід для нових співробітників, підвищуючи привабливість ТОВ «ЕКО-СФЕРА» як роботодавця. Це, у свою чергу, безпосередньо підтримує стратегічні цілі компанії, такі як розширення асортименту та підтримання міжнародних стандартів якості, оскільки ефективна адаптація впливає на продуктивність та якість.

Персоналізований підхід до кожного нового співробітника, підкріплений цифровими інструментами, є ключовим для сучасного управління персоналом. Це дозволить «ЕКО-СФЕРА» значно прискорити інтеграцію та продуктивність. Кожен співробітник отримуватиме саме ті знання та навички, які потрібні для його конкретної посади та майбутніх завдань, без зайвої інформації. Наприклад, для виробництва соків це може означати швидке розуміння технологічних процесів, стандартів якості, роботи з обладнанням чи специфіки дистрибуційної мережі. Зменшення стресу у новачків, які відчують себе менш загубленими завдяки чітко визначеному та відповідному їхнім потребам шляху адаптації, також є важливою перевагою.

Крім того, цей підхід суттєво підвищить лояльність та утримання персоналу. Індивідуальний підхід демонструє, що компанія цінує кожного працівника, інвестуючи в його розвиток, що є критично важливим для подолання згаданої проблеми "недостатнього персоналізованого підходу". Співробітники, які почуваються підтриманими та мають чіткий план розвитку, з більшою ймовірністю залишаться в компанії надовго, знижуючи плинність кадрів.

Впровадження цих заходів не тільки покращить якість "входу" нових співробітників в ТОВ «ЕКО-СФЕРА», а й сприятиме формуванню сильнішої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою значущість та має можливості для розвитку, що є безпосередньою відповіддю на потребу в "персоналізованому підході".

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л. В. Балабанов, О. В. Сардак, 2006, 512 с.
2. Бикова А. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Бикова, Д. Паранько // Молодий науковець. - 2016. - №12.1 (40). — С. 640-646.
3. Богоявленський О.В. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку / О. В. Богоявленський, А. Н. Местоян // Інфраструктура ринку. - 2018. - Випуск 19. - С. 118–121. Режим доступу: URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf)
4. Близнюк Т. П. Генезис парадигми управління персоналом / Т. П. Близнюк // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2017. - Вип.15. - С.174-178.
5. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу / А. Василик, К. Мурза // Галицький економічний вісник. - 2020. - №3(64). - С.137-146.
6. Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н.П. Базалійська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2018. - № 3. - С. 72-78.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, С.В. Беляєва. - 2006. - 504 с.
8. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту / О. В. Грідін // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2023. - Випуск 3 (40). - С. 10–18. Режим доступу: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40\\_2023/4.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf)
9. Дем'яненко Т. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах / Т. Дем'яненко, Ю. Янчак // Адаптивне управління: теорія і

практика. Серія Економіка. - 2024. -19(38). Режим доступу:  
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10)

10. Дем'яненко Т. І. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 /Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2013. 230 с

11. Довбня С.Б. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних територій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом / С.Б. Довбня, Р.В.Письменний // Економіка і суспільство. - 2024. - Вип.64. - С.

12. Дученко М. Критерії ефективності системи адаптації персоналу на сучасному підприємстві / М. Дученко, А. Просяник // Режим доступу:  
<https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/download/298311/291083>

13. Заславський С. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції / С. Заславський // Актуальні проблеми економіки. - № 11 (281). - 2024 — с. 159-168.

14. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом / М. В.Кармінська-Белоброва // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». - 2018. - № 37 (1313). - С. 36–40. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739>.

15. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Вид. 2-е., перероб. і допов. - К. : Кондор, 2009, 308 с.

16. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К: Кондор, 2014, 296 с.

17. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю. В. Мирошніченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. № 1 (2). – С. 27.

18. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: Курс лекцій / Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Кафедра менеджменту освіти. — К., 2003. — 104 с.

19. Пережогіна К.А. Інноваційні зміни в системі управління персоналом / К. А. Пережогіна // Молодий вчений. - 2019. - №4. - С. 403-408.

20. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорєлова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). - 2018. - № 15 (1291). - С. 101-104.

21. Попов С. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні / С. Попов, В. Тарнавський // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. - Випуск 19 (№38). - 20 jun. - 2024.

22. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

23. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства / Е. М. Придятько // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2018. - № 1. С. 410-419.

24. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // ECONOMICS: time realities. - 2020. - №4 (50). - С'.57-65.

25. Прохорова В. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання / В. Прохорова, С. Мушнікова, А. Крутова // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». - 2022. - Випуск 13(26). - Режим доступу: DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08).

26. Пугачевська К. Й. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності / К. Й. Пугачевська, Є. Р. Лисенко // Молодий вчений. - 2021. - 9(97). - С. 158 –161.

27. Ситнік Є. С. Еволюція управління персоналом та людського фактору в системі менеджменту підприємств / Є. С. Ситнік // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. - 2016. - Випуск 2 (02). - С. 209–215. Режим доступу: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2\\_2016/2\\_2016.pdf#page=210](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/2_2016.pdf#page=210)

28. Стрижеус Л. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу / Л. Стрижеус, А. Тендюк // Економічний форум. 2022. - №1. - С. 115-121.

29. Терлецька Ю.О. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища / Ю. О. Терлецька, М. В. Данилюк, М. І. Мажар // Молодий вчений. - 2021. - №1(89). січень. - С. 202-206.

30. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. К. : Академвидав. - 2006, 488 с.

31. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія / С. О. Цимбалюк. - Київ: КНЕУ, 2018. - 227 с.

32. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. Навч. Посібник. - Л.: Видавництво Національного університету" Львівська політехніка, 2005.

33. Clarity project. ТОВ «ЕКО-СФЕРА»: річна звітність. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32320552/yearly-finances>

34. Chobitok V. Formation of an innovative and creative system of managing the development of industrial enterprises / V. Chobitok, L.Chumak, T. Demianenko, Us Y. // MATEC Web of Conferences. - 2019. - Vol. 67. Режим доступу: [https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTIUkrSURT2019\\_01002/](https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_01002/).

35. Lynch K. and Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. Journal of Healthcare Risk Management. 2010. Volume 29. Number 3. P. 22–28. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20020>

36. Laurano M. Onboarding 2013. A New Look at New Hires. Aberdeen Group. URL: [http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra\\_AberdeenReport.pdf](http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf)

Завідувачу кафедри  
Лексикології та архаїстичної лексики  
Тішків В. М.

здобувача вищої освіти (студента ПШБ,  
 факультет, «курс», «група»)  
Слащук В. О., ФУ#Т,  
ср. МКУ 21-1

### ЗАЯВА

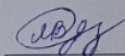
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (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.

10.06.25

дата



підпис